



Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial

***Bilan synthèse des résultats
du premier cycle d'audit***

Évaluation de l'efficacité des systèmes
d'assurance qualité des collèges québécois



Rédaction et coordination :
Evelyne Drouin

Collaboration à l'analyse des données :
Claudia Martinez

Ce document est accessible sur le site Web
www.ceec.gouv.qc.ca

Ce document a été adopté à la 360e réunion
de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
tenue à Québec le 31 mars 2022.

Dépôt légal – 2022
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN: 978-2-550-91599-7 (PDF)
© Gouvernement du Québec



Table des matières

Faits saillants	1
Introduction	5
Premier cycle d’audit de l’évaluation de l’efficacité des systèmes d’assurance qualité des collèges québécois	6
Mise en œuvre du premier cycle d’audit	7
Établissements intégrés au premier cycle d’audit	8
Audits menés dans les établissements	10
Démarches d’autoévaluation des établissements	11
Composante 1 : les mécanismes assurant la qualité des programmes d’études	12
Composante 2 : les mécanismes assurant la qualité de l’évaluation des apprentissages	17
Composantes 3 et 4 : les mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite dans un contexte de gestion axée sur les résultats	21
Jugement global sur l’efficacité du système d’assurance qualité	25
Consultation sur le processus d’audit	26
Points forts	27
Points à améliorer	27
Ajustements apportés et éléments considérés	28
Regard sur les systèmes d’assurance qualité des collèges québécois	30
Perspectives pour le deuxième cycle d’audit	32
Conclusion	33
Annexes	34

Liste des annexes

Annexe 1 – Experts membres des comités de visite

Annexe 2 – Membres du comité de lecture

Annexe 3 – Bilan du plan d'action élaboré au terme de la phase de validation du premier cycle d'audit

Liste des schémas

Schéma 1 – Répartition des niveaux de jugement sur les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

Schéma 2 – Répartition des avis sur les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

Schéma 3 – Répartition des niveaux de jugement sur les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages

Schéma 4 – Répartition des avis sur les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages

Schéma 5 – Répartition des niveaux de jugement sur les mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite

Schéma 6 – Répartition des avis pour les composantes sur les mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite

Schéma 7 – Répartition des niveaux de jugement sur l'efficacité du système d'assurance qualité



Faits saillants

En 2013, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial a lancé l'opération de l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité qui concerne 84¹ des 119 établissements du réseau collégial québécois. Amorçées à l'automne 2014, les visites d'audit se sont étalées jusqu'à l'automne 2021 dans le cadre d'un premier cycle d'une durée de 7 ans. Suit un résumé des principaux constats découlant des audits menés dans les établissements au cours de ce premier cycle pour chacune des composantes du système d'assurance qualité soumises à l'audit.

Composante 1 : les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

Bonnes pratiques :

- les mécanismes veillant à l'encadrement des étudiants et à l'adéquation des méthodes pédagogiques aux besoins des étudiants et aux objectifs des programmes;
- les mécanismes permettant de s'assurer de l'adéquation entre le contenu des programmes d'études et les attentes du marché du travail, des universités et des étudiants;
- les mécanismes permettant le suivi et l'analyse des indicateurs de réussite.

1. Plus précisément, 85 établissements sont visés par l'opération, mais deux d'entre eux possèdent la même direction et la Commission y a mené une seule visite d'audit et a produit un seul rapport d'évaluation.

Zones d'amélioration :

- les mécanismes relatifs à l'évaluation du personnel permettant de répondre aux besoins des programmes d'études et de fournir des mesures de perfectionnement appropriées;
- la mise en œuvre de la *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* (PIEP) ou de la *Politique institutionnelle de gestion des programmes* (PIGP) conformément aux modalités prévues à la politique.

Pour 83 % des établissements, les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent ou garantissent généralement l'amélioration continue de la qualité des programmes d'études.

Composante 2 : les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages

Bonnes pratiques :

- la mise en œuvre de la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (PIEA) et des pratiques permettant l'adéquation des règles départementales d'évaluation des apprentissages (RDEA) avec celle-ci;
- les processus veillant à la révision et à l'actualisation, au besoin, de la PIEA.

Zone d'amélioration :

- les mécanismes veillant à ce que l'évaluation permette à chaque étudiant de démontrer individuellement l'atteinte des objectifs selon les standards visés.

Pour 79 % des établissements, les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent ou garantissent généralement l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages.

Composantes 3 et 4 : les mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite dans un contexte de gestion axée sur les résultats

Bonnes pratiques :

-  les mécanismes veillant à la mise en œuvre des moyens liés au plan stratégique et au plan de réussite;
-  les mécanismes permettant le suivi des indicateurs de réussite.

Zone d'amélioration :

-  les mécanismes veillant au suivi des résultats de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite.

Pour 81 % des établissements, les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent ou garantissent généralement l'amélioration continue de la qualité de la planification stratégique et de celle liée à la réussite.

Jugement global sur l'efficacité du système d'assurance qualité

Pour 83 % des établissements, la Commission a jugé que les systèmes d'assurance qualité et la gestion que les collèges en ont faite garantissent ou garantissent généralement l'amélioration continue de la qualité.

Mission de la Commission

Créée en 1993, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial est un organisme d'évaluation externe, public et indépendant, dont la mission consiste à contribuer à l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement collégial et à en témoigner². Elle exerce son mandat auprès de tous les établissements d'enseignement collégial auxquels s'applique le *Règlement sur le régime des études collégiales* (RREC), ce qui représente actuellement 119 établissements, soit 48 cégeps, 21 collèges privés subventionnés, 46 collèges privés non subventionnés et 4 établissements publics relevant d'un ministère ou d'une université.

Mandat de la Commission

La *Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial* confie à la Commission le mandat d'évaluer, pour chacun de ces établissements :

- les politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages, y compris les procédures de sanction des études, et leur application;
- les politiques institutionnelles d'évaluation des programmes d'études et leur application;
- la mise en œuvre des programmes d'études établis par la ministre de l'Enseignement supérieur compte tenu des objectifs et des standards prescrits;
- les objectifs, les standards et la mise en œuvre des programmes d'études établis par l'établissement compte tenu des besoins qu'ils ont pour fonction de satisfaire.

Pour les cégeps et les collèges privés subventionnés, la Commission évalue aussi la réalisation des activités reliées à leur mission éducative tant au regard de la planification administrative et pédagogique qu'à celui de l'enseignement et des divers services de soutien. Dans le cas des cégeps, cette évaluation englobe celle de leur plan stratégique.

2. Pour plus de détails, consulter le document *La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial : sa mission et ses orientations*.



Introduction

Le présent document dresse le bilan synthèse des résultats du premier cycle d'audit de l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois. Il contient cinq sections. Une première section présente le premier cycle d'audit de même que les établissements y étant intégrés. Les deux sections suivantes exposent, d'une part, les principaux constats découlant des audits menés dans les établissements au cours de ce premier cycle d'audit et, d'autre part, les principaux constats découlant de la consultation sur le processus d'audit réalisée auprès des collèges et des experts. Une autre section pose un regard sur les systèmes d'assurance qualité des collèges québécois et fait un retour sur les plans d'action élaborés par les collèges au terme de leur démarche d'autoévaluation. Une dernière section traite des perspectives pour le deuxième cycle d'audit.



Premier cycle d'audit de l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois

L'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois a marqué un changement important quant à l'approche d'évaluation adoptée par la Commission depuis sa création. Elle prend appui sur l'expertise en évaluation développée par les établissements et sur l'évolution des pratiques de la Commission au fil de ses opérations. Par conséquent, plutôt que d'examiner la qualité de la mise en œuvre des programmes d'études ainsi que l'efficacité des politiques et des plans institutionnels par des évaluations ciblées et ponctuelles, la Commission évalue dans le cadre de cet exercice l'efficacité du système d'assurance qualité de chaque établissement en portant une attention à l'efficacité des mécanismes associés aux différents éléments de son mandat. L'approche adoptée prend la forme d'un audit mis en œuvre selon une périodicité connue et cyclique. Au terme de l'évaluation, la Commission formule un jugement global sur l'efficacité du système d'assurance qualité de chaque collège en se prononçant sur la capacité du système d'assurance qualité, et de la gestion qui en est faite, de garantir l'amélioration continue de la qualité.

Le cycle d'audit mené par la Commission comprend les mêmes étapes que les évaluations antérieures, à savoir une démarche d'autoévaluation réalisée par l'établissement menant à la production d'un rapport d'autoévaluation, la visite d'audit permettant d'actualiser et de compléter les informations contenues dans le rapport d'autoévaluation, la rédaction du rapport d'évaluation de la Commission en versions préliminaire et définitive, la réaction du collège au rapport d'évaluation, le suivi de l'évaluation et la publication d'un bilan synthèse des résultats du cycle d'audit.

Mise en œuvre du premier cycle d'audit

Soucieuse de mettre en place une opération reconnaissant l'évolution de l'expertise en évaluation des collèges québécois et se comparant aux meilleures pratiques en enseignement supérieur ailleurs dans le monde, la Commission a mené différentes consultations au moment d'élaborer son premier cycle d'audit. Elle a formé un comité de travail, composé de représentants des collèges, avec lequel elle a établi un consensus sur le cadre conceptuel de l'opération et déterminé les composantes du système d'assurance qualité soumis à l'audit, les critères associés ainsi que les modalités de mise en œuvre de l'opération. Fidèle à ses pratiques, la Commission a constitué un comité consultatif responsable d'examiner le document de référence et les outils développés. Par ailleurs, elle a sollicité des experts reconnus en assurance qualité à l'international afin qu'ils portent un regard critique sur le document de référence élaboré et sur le processus retenu. À cet égard, un expert a commenté le projet de document de référence et une experte a observé une visite d'audit d'un des collèges de la phase de validation et a produit un rapport d'observation.

Considérant l'importance du changement dans l'approche d'évaluation, tant pour la Commission dans la façon de remplir son mandat que dans celle des collèges de témoigner auprès d'elle, la Commission a procédé à une phase de validation dont l'objectif principal a été de valider l'ensemble du processus d'audit afin d'apporter les ajustements porteurs pour la suite du premier cycle d'audit. Au moment de planifier le cycle d'audit, les collèges ont été regroupés en différentes vagues, les collèges d'une même vague étant formés et visités au cours d'une même session. Au moment de mettre en œuvre le cycle d'audit, les établissements ont été informés de leur séquence personnalisée des activités, séquence qui précisait les sessions de la tenue de la formation individualisée, du dépôt du rapport d'autoévaluation, de la tenue de la visite d'audit et de la transmission de la version préliminaire du rapport d'évaluation.

La Commission a rendu public un calendrier de planification du cycle d'audit dans lequel chaque collège était associé à une vague et, pour chaque vague, une date de dépôt du rapport d'autoévaluation et la session de la tenue de la visite d'audit étaient précisées, ce qui a constitué une nouveauté par rapport à ses évaluations antérieures. Initialement prévu sur cinq ans, le calendrier a été actualisé à quelques reprises au fil du cycle d'audit pour finalement s'étendre sur sept ans, en fonction de certains éléments contextuels et de quelques demandes de report formulées par des établissements. Chaque fois, une nouvelle version du calendrier de planification du cycle d'audit a été rendue publique³.

3. Le calendrier complet du premier cycle d'audit intitulé Planification des visites d'audit est disponible dans la section Assurance qualité de l'onglet *Opérations d'évaluation* du site Internet de la Commission (www.ceec.gouv.qc.ca). Sa dernière mise à jour est datée du 29 septembre 2021.

Établissements intégrés au premier cycle d'audit

Des 119 établissements du réseau collégial québécois, 84 sont intégrés au premier cycle d'audit de l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité⁴, soit les 48 cégeps du réseau collégial québécois, de même que 19 collèges privés subventionnés, 15 collèges privés non subventionnés et 2 établissements publics relevant d'un ministère ou d'une université. La Commission souligne que ces établissements sont répartis dans la quasi-totalité des régions administratives du Québec et rappelle aussi la diversité observée au sein de ces établissements, autant par rapport à leur statut que par rapport à leur taille. Les établissements composant le réseau collégial québécois sont très diversifiés. Les collèges sont différents entre eux à plusieurs égards, notamment par la variété des programmes qu'ils offrent et le nombre d'étudiants qu'ils accueillent. De plus, ils desservent un territoire plus ou moins vaste, dans des centres urbains ou en région, et leurs conditions d'exercice diffèrent selon leur statut. Ensemble, ils permettent l'accès à l'enseignement supérieur partout sur le territoire québécois. À noter qu'au cours des dernières années, la population étudiante s'est largement diversifiée. Cette diversification se traduit notamment par l'augmentation d'étudiants issus de l'immigration, d'étudiants autochtones, d'étudiants adultes, d'étudiants parents, d'étudiants ayant des besoins particuliers ou étant en situation de handicap et d'étudiants n'ayant pas le français comme langue maternelle.

Ainsi, concernant l'offre de formation, les établissements intégrés au premier cycle d'audit ont proposé de 1 à 61 programmes d'études au cours de leur période d'observation respective, une majorité de collèges disposant d'une offre autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Par ailleurs, certains établissements n'offrent que des programmes à la formation continue, tandis que quelques établissements n'offrent que des programmes à la formation ordinaire. Dans une majorité de collèges, le nombre de programmes d'études de la formation ordinaire est demeuré stable, tandis que celui de la formation continue n'a pas fluctué ou encore, il s'est légèrement accru au cours de la période d'observation considérée. Dans certains établissements, une formule d'alternance travail-études, des cheminements DEC-BAC ou des doubles DEC sont aussi proposés.

En ce qui a trait à l'effectif étudiant, les établissements intégrés au premier cycle d'audit ont compté, au terme de leur période d'observation respective, entre 36 et 12 416 étudiants. De plus, le quart des établissements a connu une stabilité de son effectif étudiant au cours de sa période d'observation. Dans les autres collèges, l'effectif étudiant a légèrement diminué pour près de la moitié d'entre eux ou a légèrement augmenté pour près de la moitié d'entre eux. Dans la quasi-totalité des établissements offrant des programmes d'études à la formation ordinaire et à la formation continue, une proportion plus importante

4. Tout nouveau collège ou tout collège n'ayant pas encore développé son système d'assurance qualité doit mettre en œuvre ses principaux mécanismes dans le cadre d'une approche préalable à l'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité, selon un échéancier convenu avec la Commission. En date du 30 mars 2022, on en comptait 33. Par ailleurs, l'évaluation de 2 écoles de danse est intégrée à celle des 2 établissements publics avec lesquels elles ont une entente.

des étudiants a fréquenté la formation ordinaire. Seuls trois collèges privés subventionnés, disposant d'une offre à la formation ordinaire et à la formation continue, ont formé un plus grand nombre d'étudiants inscrits à la formation continue.

Finalement, une proportion sensiblement égale des établissements intégrés au premier cycle d'audit a vu son nombre de personnes à l'emploi (personnel enseignant, personnel professionnel, personnel de gestion et de soutien) demeurer stable ou légèrement augmenter au cours de sa période d'observation respective. Toutefois, ce nombre a légèrement diminué dans un peu plus du tiers des collèges au cours de la période d'observation considérée. Quant à la mobilité aux fonctions de Direction générale, de Direction des études et de présidence du conseil d'administration, 63 établissements ont vécu des changements à au moins un de ces postes au cours de leur période d'observation, tandis qu'une stabilité dans l'ensemble de ces fonctions a été observée au sein de 17 établissements au cours de leur période d'observation⁵.

5. Les quatre établissements dont les visites d'audit se sont tenues à l'hiver 2021 et à l'automne 2021 n'ont pu être considérés dans le présent document puisque, au moment de l'analyse des données, les versions préliminaires des rapports d'évaluation issus de ces visites d'audit n'étaient pas adoptées par la Commission.



Comme prévu par les processus établis à la Commission, les rapports d'évaluation rédigés à la suite de chaque visite d'audit sont d'abord validés par les membres des comités de visite, soit le commissaire et les experts⁶, pour en assurer la conformité aux constats dégagés au terme de la visite d'audit. Ils sont ensuite soumis à l'attention d'un comité de lecture⁷, qui voit à l'adéquation des rapports d'évaluation aux attentes établies par la Commission ainsi qu'à leur clarté et à leur cohérence. Après le traitement des commentaires émis, les rapports d'évaluation sont examinés par la Commission, qui en adopte la version préliminaire. Les rapports d'évaluation sont ensuite transmis aux collègues pour leur permettre de réagir; la Commission examine les commentaires transmis en vue de l'adoption d'une version définitive qui est rendue publique sur son site Internet. Depuis mars 2017, les collègues peuvent exprimer leur point de vue de manière indépendante à l'égard des jugements émis et des avis formulés par la Commission dans ses rapports d'évaluation. Lorsque des collègues se prévalent de ce droit de réplique définitif, la Commission publie intégralement leurs lettres sur son site Internet. Au moment de la publication du présent document, deux collègues s'étaient prévalus de ce droit.

Les constats découlant des audits menés dans 80 des 84 collèges intégrés au premier cycle sont considérés dans le présent document. Au moment de sa publication, les 80 rapports d'évaluation découlant de ces visites d'audit étaient adoptés en version définitive. La Commission a transmis à 68 établissements les versions préliminaires des rapports d'évaluation au cours de la session suivant les visites d'audit, comme elle s'y est engagée. Tous les rapports d'évaluation découlant des visites d'audit ont été traités à l'aide d'un logiciel d'analyse qualitative. Puisque des données qualitatives sont présentées dans cette section, les proportions d'établissements concernées par les différents constats sont exprimées à l'aide d'un nom (totalité, quasi-totalité, majorité, etc.) ou d'un déterminant (quelques, certains, des, plusieurs) et ne sont donc pas chiffrées.

6. La liste des experts ayant participé aux visites d'audit apparaît à l'annexe 1.

7. La liste des membres du comité de lecture apparaît à l'annexe 2.

Démarches d'autoévaluation des établissements

La quasi-totalité des collèges a, pour guider la démarche d'autoévaluation à réaliser, dégagé entre un et huit enjeux, seuls deux collèges n'ont déterminé aucun enjeu. Les enjeux ciblés par les établissements peuvent être regroupés selon les grands thèmes qui suivent.

- Réalisation de la démarche d'autoévaluation** : utilité et appropriation des travaux d'autoévaluation, volonté de porter un regard critique juste et objectif permettant de favoriser l'uniformisation des processus et la pérennité des pratiques, disponibilité des ressources et des données pour mener les travaux d'autoévaluation, suivi du plan d'action.
- Concepts relatifs à l'assurance qualité** : adhésion, mobilisation, concertation et participation de la communauté au regard de l'assurance qualité, implantation et consolidation de la culture de la qualité, développement d'une vision commune de la qualité.
- Gestion du système d'assurance qualité** : prise en compte de la culture institutionnelle et des particularités locales, harmonisation et formalisation des pratiques, qualité des communications à l'interne, gestion des systèmes d'information institutionnels, intégration de la formation continue aux pratiques d'assurance qualité.
- Efficacité des mécanismes d'assurance qualité** : gestion des mécanismes, compréhension des interrelations entre les mécanismes, révision et actualisation des politiques et des plans institutionnels.

La période d'observation considérée par la vaste majorité des établissements a été d'une durée comprise entre trois et cinq ans. Quant aux informations colligées et analysées au cours de la démarche d'autoévaluation, une mise en relation de données statistiques, documentaires et perceptuelles, qu'elles soient quantitatives ou qualitatives, a été effectuée par l'ensemble des établissements. Par exemple, des données statistiques, constituées d'informations relatives au cheminement scolaire des étudiants et aux indicateurs de réussite, et des données documentaires, composées de rapports d'évaluation de programme, de rapports de suivi de ces évaluations, de plans de travail annuels, de bilans annuels en découlant et de politiques et de plans institutionnels, ont été examinées. Les données perceptuelles considérées dans le cadre des démarches d'autoévaluation ont émané de consultations menées auprès des étudiants, des professeurs, des universités et du marché du travail au moment d'opérations spécifiques, récurrentes ou sporadiques, réalisées au cours de la période d'observation.

Dans environ la moitié des établissements, des consultations auprès de divers groupes ont été menées spécifiquement au cours de la démarche d'autoévaluation, parfois concernant le devis d'évaluation et le rapport d'autoévaluation et parfois concernant l'efficacité des mécanismes d'assurance qualité recensés et considérés dans le cadre des travaux d'autoévaluation. Finalement, les systèmes d'information institutionnels, qu'ils soient plus ou moins développés et implantés, ont constitué, dans la grande majorité des collèges, une source privilégiée d'information pour recenser les données nécessaires à la réalisation de la démarche d'autoévaluation. Par ailleurs, la quasi-totalité des établissements a procédé à un inventaire exhaustif de ses mécanismes au moment d'amorcer ses travaux d'autoévaluation.

Composante 1 : les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

En vertu de l'article 24 du *Règlement sur le régime des études collégiales* (RREC), les collèges ont l'obligation d'adopter une politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études et de s'assurer de son application. Outre la *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* (PIEP), une variété de mécanismes, de processus et de pratiques institutionnels sont mis en œuvre par les établissements pour cette composante.

Bonnes pratiques

-  **Les mécanismes veillant à l'encadrement des étudiants et à l'adéquation des méthodes pédagogiques aux besoins des étudiants et aux objectifs des programmes sont jugés efficaces dans plusieurs établissements.** La Commission observe que plusieurs établissements adaptent leurs pratiques en fonction des caractéristiques de leur population étudiante, et ce, dans le but de favoriser la réussite des étudiants et de répondre à leurs besoins d'encadrement. Par exemple, des collèges mettent en œuvre une pédagogie de la première session, disposent d'une politique relative aux services adaptés ou adoptent un règlement visant la promotion de la réussite. La vaste majorité des établissements met en place des centres d'aide dans différentes disciplines et des séances d'accueil à l'intention des nouveaux étudiants. Dans certains collèges, un suivi systématique des étudiants à risque d'échec ou en difficulté d'apprentissage est réalisé, parfois lors de chacune des rencontres départementales. Quelques collèges procèdent également, à l'aide de grilles de vérification, à l'analyse des méthodes pédagogiques ou entreprennent des échanges sur les approches pédagogiques en organisant des groupes de discussion entre professeurs. Par ailleurs, plusieurs établissements colligent, chaque session ou dans le cadre de l'évaluation des programmes d'études, des données perceptuelles

auprès des étudiants à l'égard des méthodes pédagogiques déployées par les professeurs et effectuent un suivi auprès de ceux-ci lorsque des ajustements pourraient être nécessaires.

- Les mécanismes permettant de s'assurer que le contenu des programmes d'études est en accord avec les attentes du marché du travail, des universités et des étudiants sont jugés efficaces dans plusieurs établissements.** La Commission constate que la vaste majorité des collèges collige, au moyen de questionnaires, des données auprès des étudiants, des diplômés, des professeurs, des universités et des employeurs et compile des données sur le cheminement scolaire de ses étudiants et de ses diplômés, ce qui permet, notamment, de connaître leurs taux d'admission à l'université et de placement en emploi. Ces informations sont la plupart du temps communiquées aux départements et aux programmes au moyen de tableaux de bord ou de fiches de programme, par exemple. Pour veiller à la pertinence des programmes d'études, une proportion importante des établissements recourt à des sources de données variées, telles que des ententes DEC-BAC consolidant les liens avec les universités, des processus de liaison avec les partenaires ou les employeurs régionaux ainsi que la participation à des tables de concertation, à des chantiers d'arrimage ou à des comités consultatifs sectoriels réunissant des représentants des collèges, des universités et des milieux de travail. Par ailleurs, la Commission remarque que les données relatives à la pertinence sont souvent mises à contribution au moment de l'élaboration ou de la révision des programmes d'études.
- Les mécanismes permettant le suivi et l'analyse des indicateurs de réussite sont jugés efficaces dans plusieurs établissements.** La Commission note qu'une proportion importante des collèges élabore des tableaux de bord ou des portraits de programmes qui présentent des statistiques sur les caractéristiques des étudiants et sur l'évolution des taux de réussite, de réinscription, de diplomation et de placement. La production de ces tableaux et de ces portraits est appuyée par le suivi et l'analyse des indicateurs de réussite, des causes d'abandon, des taux de réussite aux épreuves uniformes ministérielles de même que des informations sur les caractéristiques des étudiants. La Commission souligne que ces mécanismes mis en œuvre pour veiller à l'efficacité des programmes d'études permettent souvent que des liens soient établis entre les divers intervenants impliqués dans la réussite des étudiants et que leurs actions soient enrichies à la lumière de l'analyse des données colligées pour chaque programme d'études.

Zones d'amélioration

- L'efficacité des mécanismes relatifs à l'évaluation du personnel permettant de répondre aux besoins des programmes d'études et de fournir des mesures de perfectionnement appropriées constitue un point à améliorer pour certains établissements.** La Commission constate qu'une proportion importante des établissements dispose de processus d'insertion professionnelle destinés aux nouveaux employés et procède à l'évaluation de son personnel au cours d'une courte période suivant son embauche. Au-delà de cette période, certains collèges ne disposent cependant pas de processus pour juger de la motivation et de la compétence des membres de leur personnel afin notamment de connaître leurs besoins en développement professionnel. Ainsi, dans plusieurs établissements, les mécanismes d'évaluation du personnel sont à améliorer afin de garantir l'adéquation des ressources humaines aux besoins des étudiants et des programmes et de fournir les mesures de perfectionnement appropriées. Dans certains collèges, ce point à améliorer est généralisé à toutes les catégories de personnel, tandis que, dans plusieurs collèges, il est observé pour une ou quelques catégories de personnel. Dans quelques établissements, des améliorations quant aux processus veillant à l'adéquation des ressources matérielles et financières aux besoins de formation doivent aussi être apportées.
- La mise en œuvre de la *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP)* ou de la *Politique institutionnelle de gestion des programmes (PIGP)* conformément aux modalités prévues à la politique constitue un point à améliorer pour certains établissements.** La Commission observe une variété de modes d'évaluation de programme implantés dans les établissements. Une proportion importante de collèges déploie simultanément plusieurs modes d'évaluation de programme, souvent une évaluation périodique combinée à une évaluation continue. Or, la Commission constate que ces modes d'évaluation de programme ne sont pas toujours complètement déployés ou ne sont pas toujours conformes aux prescriptions de la PIEP ou de la PIGP. Par exemple, dans certains collèges, les critères retenus pour évaluer la qualité des programmes d'études ne sont pas systématiquement utilisés lors des évaluations de programme ou la périodicité des évaluations de programme n'est pas toujours respectée. Dans une petite proportion de collèges, aucune évaluation de programme n'a eu lieu au cours de la période d'observation considérée. Dans certains collèges, les processus d'évaluation de programme ne sont pas aussi bien déployés à la formation continue qu'à la formation ordinaire. En outre, certains établissements qui procèdent à une évaluation de programme en continu ne disposent pas d'une PIEP ou d'une PIGP qui en prévoit les modalités, leur politique devant être modifiée pour qu'elle reflète leurs pratiques en matière d'évaluation des programmes d'études.

La Commission souligne que les jugements qu'elle a formulés dans le cadre du premier cycle d'audit quant aux mécanismes assurant l'amélioration continue de la qualité des programmes d'études ont été majoritairement positifs. En effet, le schéma 1 illustre que la Commission a, pour 83 % des établissements, jugé que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent ou garantissent généralement l'amélioration continue de la qualité des programmes d'études.

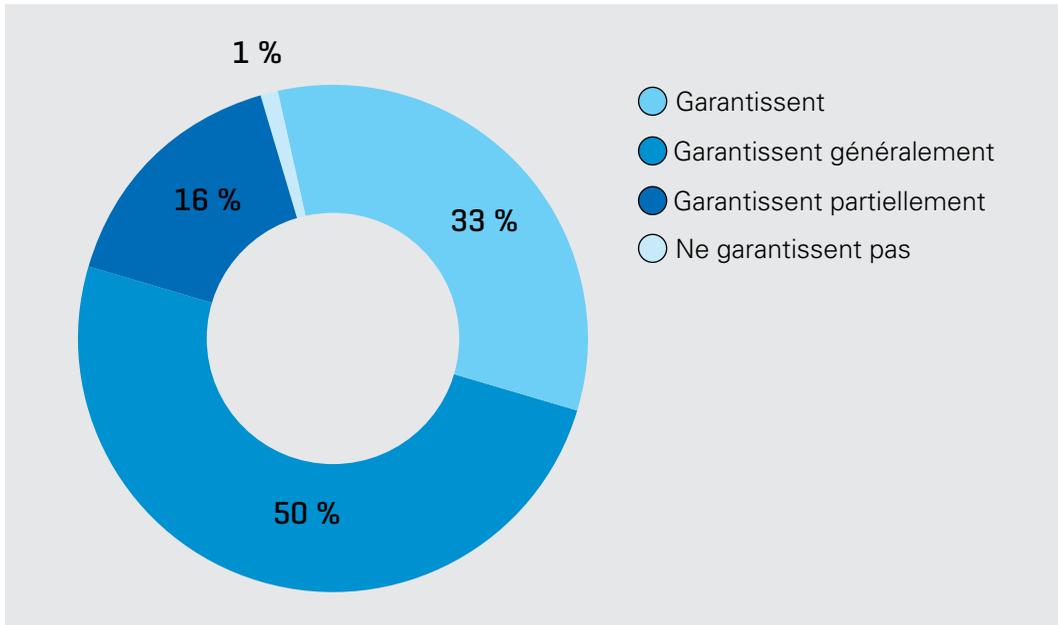


Schéma 1 — Répartition des niveaux de jugement sur les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

Le schéma 2 présente la répartition des avis émis dans le cadre du premier cycle d'audit en fonction des critères et des sous-critères de la composante 1. Notamment, 23 % des avis émis pour la composante 1 sont associés au sous-critère d'adéquation des ressources aux besoins de formation, tandis que 20 % des avis émis pour la composante 1 sont associés au critère de mise en œuvre.

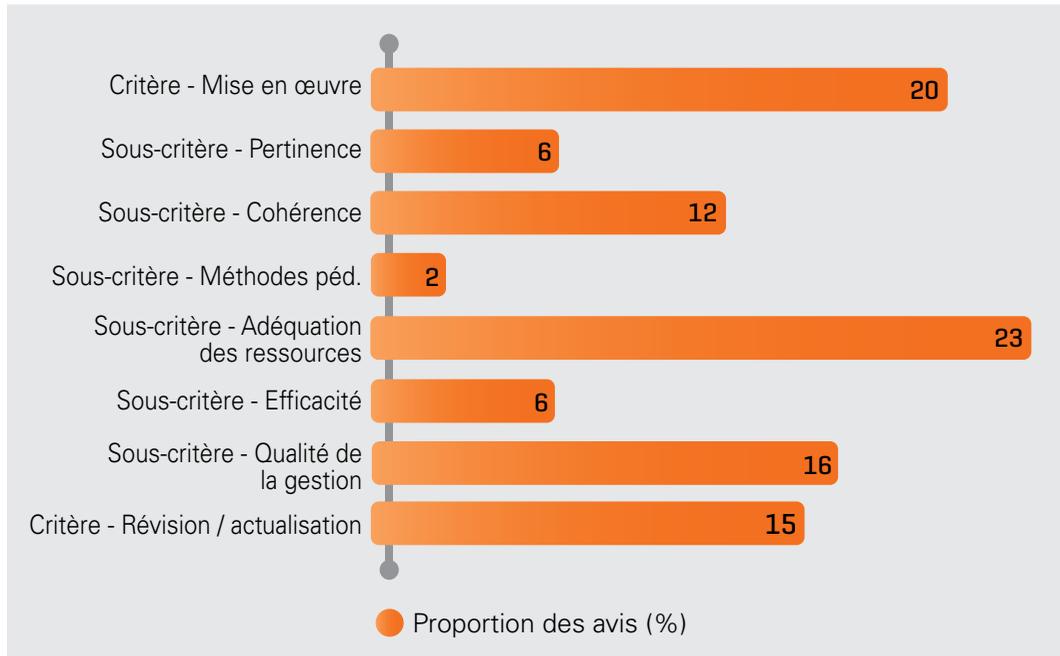


Schéma 2 — Répartition des avis sur les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

Composante 2 : les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages

En vertu de l'article 25 du *Règlement sur le régime des études collégiales* (RREC), les collèges ont l'obligation d'adopter une politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages et de s'assurer de son application. Outre la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (PIEA), une variété de mécanismes, de processus et de pratiques institutionnels sont mis en œuvre par les établissements pour cette composante.

Bonnes pratiques

-  **La mise en œuvre de la PIEA ainsi que les pratiques permettant l'adéquation des règles départementales d'évaluation des apprentissages (RDEA) avec celle-ci sont soulignées comme une force dans plusieurs établissements.** La Commission observe, dans la vaste majorité des établissements, que les modalités prévues à la PIEA guident les interventions des professeurs au regard de l'évaluation des apprentissages de leurs étudiants. Une forte proportion des établissements élabore et diffuse des outils afférents à la politique, tels que des gabarits, des guides d'élaboration ou de rédaction, des grilles d'approbation ou de validation et des formulaires, afin de soutenir l'exercice des responsabilités. Par ailleurs, les établissements disposant de RDEA s'assurent périodiquement que celles-ci sont arrimées au contenu de la PIEA. Les processus établis prévoient, dans la vaste majorité des établissements, que les RDEA sont élaborées par les départements à partir d'un gabarit, sont approuvées par la Direction des études et adoptées par la Commission des études, permettant ainsi d'assurer leur équivalence d'un département à un autre. Dans la quasi-totalité des collèges, les responsabilités liées à la diffusion, à l'application et au suivi de la PIEA et des RDEA sont assumées par la Direction des études ou par une instance équivalente.

Les processus veillant à la révision et à l'actualisation, au besoin, de la PIEA sont jugés efficaces dans des établissements. La Commission constate que la forte majorité des collèges procède au suivi rigoureux de l'application de sa politique, menant à sa révision et à sa modification périodiques, afin qu'elle soit conforme aux pratiques en matière d'évaluation des apprentissages et qu'elle soit efficace. Pour ce faire, ces établissements disposent de mécanismes de suivi et d'outils afférents. Des collèges révisent annuellement leur politique à partir de consultations menées auprès des instances, tandis que d'autres établissements modifient leur politique au gré des constats issus de sa mise en œuvre ou en fonction de changements contextuels. Dans certains collèges, des pratiques plus spécifiques sont développées, comme la mise sur pied d'un comité de pilotage de la mise en œuvre de la PIEA avec pour principale responsabilité d'en détecter les difficultés et d'en cerner les causes, la préparation d'un bilan d'application à la suite de la révision de la politique et l'implantation d'un tableau de gestion permettant de prendre en charge la révision et l'actualisation de l'ensemble des principaux mécanismes. La Commission note également que, au cours de leur période d'observation, des collèges ont révisé des processus en appui à la PIEA, comme ceux liés à la gestion des litiges.

Zone d'amélioration

L'efficacité des mécanismes veillant à ce que l'évaluation permette à chaque étudiant de démontrer individuellement l'atteinte des objectifs selon les standards visés constitue un point à améliorer pour plusieurs établissements. La Commission observe que plusieurs établissements doivent améliorer leurs processus de vérification et de suivi des épreuves finales de cours afin de s'assurer que l'évaluation des apprentissages est concordante avec le contenu enseigné et équivalente dans le cas de cours donnés par plusieurs professeurs, mais surtout qu'elle permet à chaque étudiant de démontrer individuellement l'atteinte des objectifs selon les standards visés. Dans plusieurs collèges, de tels mécanismes existent, mais ne sont pas systématiquement appliqués ou complètement implantés. Dans une proportion importante des établissements, des procédures et des outils institutionnels sont mis à la disposition des départements et des programmes. Toutefois, la vérification et le suivi des épreuves finales de cours permettant aux professeurs d'y apporter les ajustements nécessaires ne sont pas systématiquement faits. Aussi, ces processus ne sont pas complètement déployés à la formation continue ou à travers l'ensemble des départements et des programmes. Dans quelques collèges, des améliorations doivent aussi être apportées aux processus encadrant la vérification et le suivi des épreuves synthèses de programme.

La Commission souligne que les jugements qu'elle a formulés dans le cadre du premier cycle d'audit quant aux mécanismes assurant l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages ont été majoritairement positifs. En effet, le schéma 3 illustre que la Commission a, pour 79 % des établissements, jugé que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent ou garantissent généralement l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages.

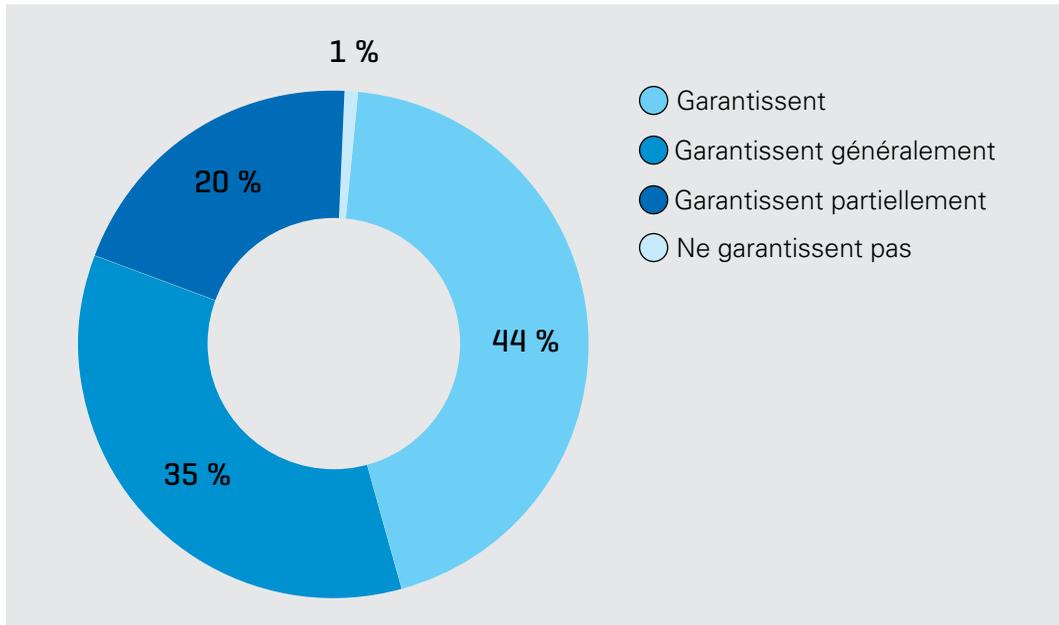


Schéma 3 — Répartition des niveaux de jugement sur les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages

Le schéma 4 présente la répartition des avis émis dans le cadre du premier cycle d'audit en fonction des critères et des sous-critères de la composante 2. Notamment, 61 % des avis émis pour la composante 2 sont associés au sous-critère d'équité de l'évaluation des apprentissages.

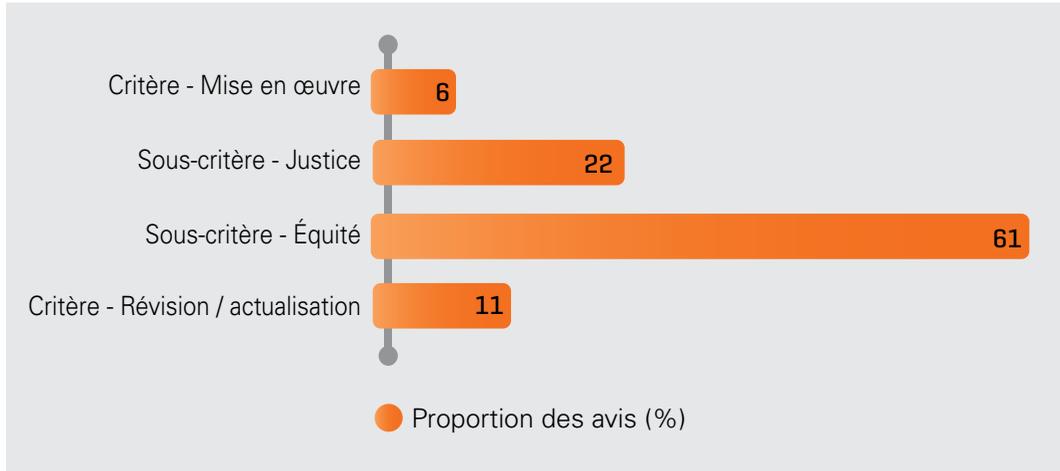


Schéma 4 – Répartition des avis sur les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages

Composantes 3 et 4 : les mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite dans un contexte de gestion axée sur les résultats

En vertu de l'article 16.1 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, les collèges publics ont l'obligation de se doter d'un plan stratégique et d'y intégrer un plan de réussite. Quant aux collèges privés subventionnés, ils ne sont pas tenus de produire un plan stratégique et un plan de réussite, mais la vaste majorité de ces établissements dispose d'un plan de réussite et ils sont financés en conséquence. Outre le plan stratégique et le plan de réussite, une variété de mécanismes, de processus et de pratiques institutionnels sont mis en œuvre par les établissements pour ces composantes.

Bonnes pratiques

-  **Les mécanismes veillant à la mise en œuvre des moyens liés au plan stratégique et au plan de réussite sont soulignés comme une force dans plusieurs établissements.** La Commission observe qu'une proportion importante des établissements dispose d'outils institutionnels permettant aux instances et aux intervenants de lier leurs actions aux objectifs stratégiques. En effet, dans la vaste majorité des collèges, la mise en œuvre des moyens liés au plan stratégique et au plan de réussite passe par la production et la consolidation de plans de travail et de bilans mi-annuels ou annuels en découlant, souvent à partir de gabarits institutionnels. Ces plans de travail sont élaborés par les directions, les services, les départements et les programmes en tenant compte, d'une part, des priorités institutionnelles déterminées chaque année souvent à l'issue de consultations et, d'autre part, des moyens liés aux objectifs stratégiques relevant de leur responsabilité ainsi que des actions de l'année précédente en cours ou en continu. Des bilans annuels découlant des plans de travail sont préparés en fonction des réalisations. Cette procédure facilite la consolidation des plans de travail et des bilans annuels de toutes les instances et de tous les comités, menant ainsi à l'élaboration d'un plan de travail institutionnel et à sa présentation au conseil d'administration pour lui permettre d'apprécier la mise en œuvre des actions et les réalisations liées au plan stratégique et au plan de réussite. Certains établissements s'appuient sur un comité de pilotage ou de suivi du plan stratégique et du plan de réussite et sur un processus d'appel de projets encadrés par des outils institutionnels, tandis que quelques collèges ont procédé à un bilan de mi-parcours de leur plan stratégique et de leur plan de réussite au cours de leur période d'observation.

Les mécanismes permettant le suivi des indicateurs de réussite sont jugés efficaces dans des établissements. La Commission constate que des collèges mettent sur pied des comités spécifiquement consacrés à la réussite et souvent représentatifs des instances et des intervenants de leur communauté impliqués dans la réussite des étudiants. Le plus souvent, ces comités rendent compte des actions menées à la Direction des études par la production de bilans annuels. Par ailleurs, certains établissements s'assurent de suivre et de diffuser les indicateurs de réussite auprès des départements et des programmes. Les données sur les taux de réussite, de persévérance et de diplomation sont compilées, parfois dans des tableaux de bord de programmes d'études, et comparées à celles du réseau collégial, tandis que le résultat des compilations annuelles fait l'objet de discussions lors de rencontres des comités de programme. Dans une majorité d'établissements, la Commission remarque que de telles pratiques favorisent la mobilisation de l'ensemble de la communauté pour la réussite.

Zone d'amélioration

L'efficacité des mécanismes veillant au suivi des résultats de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite constitue un point à améliorer pour plusieurs établissements. La Commission observe que plusieurs établissements procèdent au suivi de la mise en œuvre de leurs moyens plutôt qu'au suivi des résultats obtenus en fonction des résultats attendus, et ce, autant pour les plans stratégiques que pour les plans de réussite. Au chapitre des objectifs stratégiques relatifs à la réussite, la majorité des collèges collige des données statistiques, notamment sur les taux de réussite, de persévérance et de diplomation des étudiants. Pour certains collèges toutefois, ces données ne sont pas mises en relation avec les objectifs stratégiques relatifs à la réussite, ce qui ne permet pas de suivre la progression vers leur atteinte. Dans quelques établissements, la formulation des objectifs, qui ne sont accompagnés ni d'indicateurs ni de cibles, ne permet pas le suivi des résultats. La Commission note cependant que des établissements, au cours de leur période d'observation respective, ont élaboré des outils, comme des tableaux de bord, permettant le suivi des résultats. Ceux-ci étaient, dans certains cas, en développement ou en implantation au moment des visites d'audit.

La Commission souligne que les jugements qu'elle a formulés dans le cadre du premier cycle d'audit quant aux mécanismes assurant l'amélioration continue de la qualité de la planification stratégique et de celle liée à la réussite ont été majoritairement positifs. En effet, le schéma 5 illustre que la Commission a, pour 81 % des établissements, jugé que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent ou garantissent généralement l'amélioration continue de la qualité de la planification stratégique et de celle liée à la réussite.

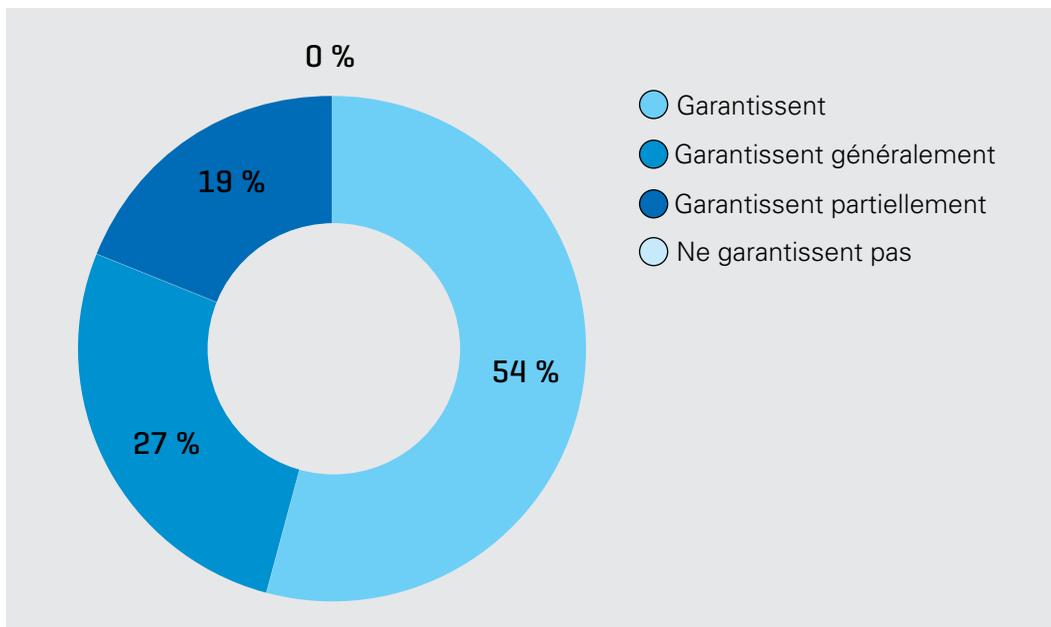


Schéma 5 — Répartition des niveaux de jugement sur les mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite

Le schéma 6 présente la répartition des avis émis dans le cadre du premier cycle d'audit en fonction des critères et des sous-critères des composantes 3 et 4. Notamment, 58 % des avis émis pour les composantes 3 et 4 sont associés au sous-critère de suivi des résultats.

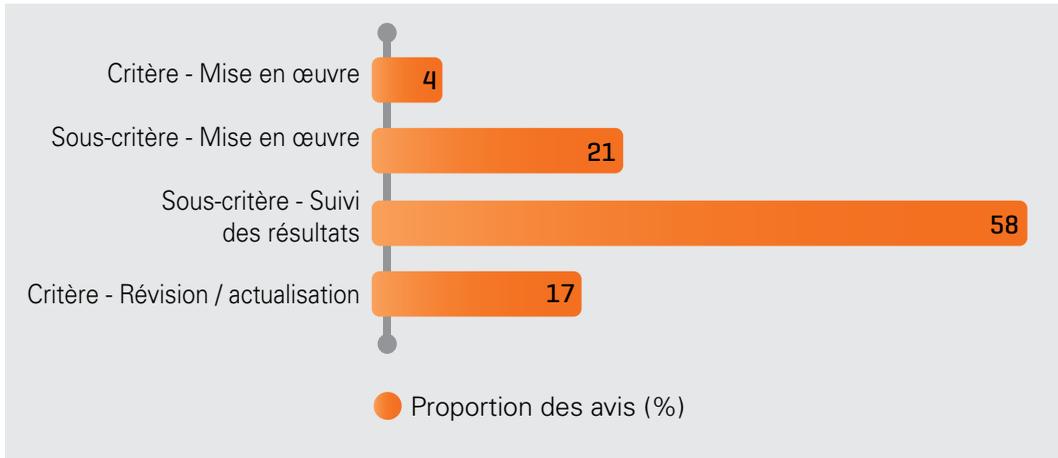


Schéma 6 – Répartition des avis sur les mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite

Jugement global sur l'efficacité du système d'assurance qualité

La Commission tient à mettre en lumière le fait que les jugements globaux qu'elle a formulés dans le cadre du premier cycle d'audit quant à l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois ont, dans l'ensemble, été positifs. Ainsi, le schéma 7 illustre que la Commission a, pour 83 % des établissements, jugé que les systèmes d'assurance qualité et la gestion que les collèges en ont faite garantissent ou garantissent généralement l'amélioration continue de la qualité.

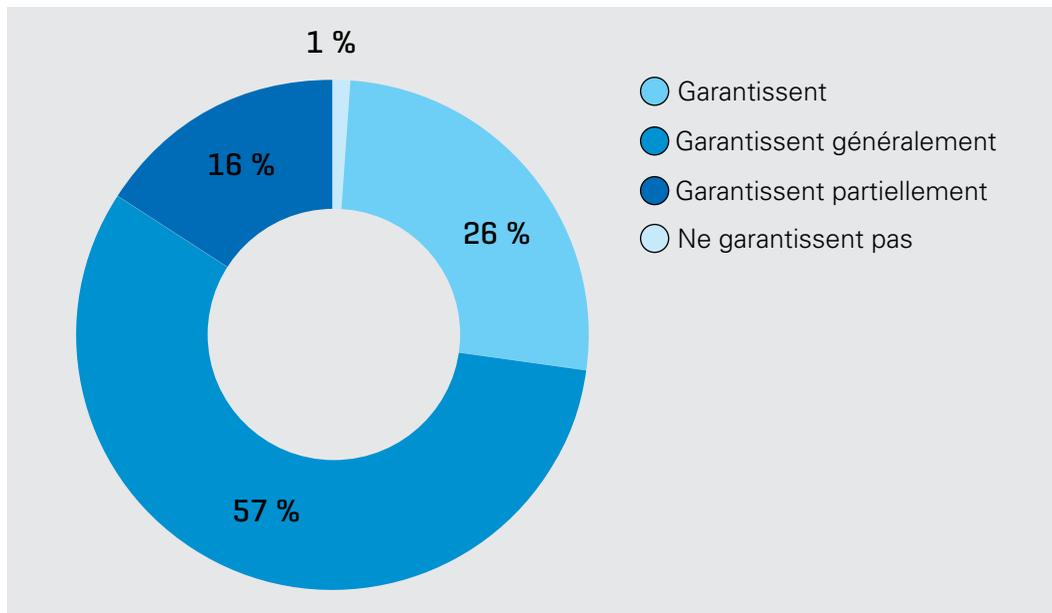


Schéma 7 – Répartition des niveaux de jugement sur l'efficacité du système d'assurance qualité

En somme, pour l'ensemble des composantes soumises à l'audit, la Commission tient à souligner que la vaste majorité des collèges a déterminé des actions en fonction des points à améliorer décelés au terme de la démarche d'autoévaluation, lesquelles ont pour la plupart été consignées dans un plan d'action. Par ailleurs, elle tient à préciser qu'une forte majorité des collèges souligne l'utilité institutionnelle de la démarche d'autoévaluation et affirme que les conclusions qui en sont issues sont réinvesties dans le milieu, même si les ressources et les efforts consacrés à l'exercice sont souvent jugés importants par les établissements. Le deuxième cycle d'audit sera l'occasion, pour la Commission, d'observer le niveau de réalisation de ces actions et d'évaluer leurs retombées sur l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois.



Consultation sur le processus d'audit

Un formulaire de consultation a été utilisé pour recueillir l'appréciation des collègues et des experts sur le processus d'audit. Les objets de consultation correspondent aux différentes étapes franchies au cours du processus d'audit, soit : la planification du cycle d'audit et l'échéancier, le document *Orientations et cadre de référence*, la formation des collègues et des experts, la production du rapport d'autoévaluation et le soutien aux collègues, l'analyse du rapport d'autoévaluation et le soutien aux experts, la préparation et le déroulement de la visite d'audit et le droit de réplique accordé aux collègues. Parmi ces thèmes, certains concernent particulièrement les collègues ou les experts, tandis que d'autres s'adressent aux deux groupes. Pour chaque thème, des questions de réflexion ouvertes ont été proposées afin d'orienter l'appréciation vers des éléments précis, tout en laissant place à d'autres commentaires lorsque souhaité. Les collègues et les experts ont été invités à remplir le formulaire de consultation à la suite de chaque visite d'audit.

Des 80 collègues intégrés au premier cycle d'audit et considérés dans le présent document, 50 ont rempli le formulaire, ce qui représente un taux de réponse de 63 %. En ce qui concerne les experts, 138 sur 221 ont rempli le formulaire, ce qui représente un taux de réponse de 62 %. Tous les formulaires de consultation remplis par les collègues et les experts ont été traités à l'aide d'un logiciel d'analyse qualitative. Puisque des données qualitatives sont présentées dans cette section, les proportions d'établissements concernées par les différents constats sont exprimées à l'aide d'un nom (majorité, quasi-totalité, totalité, etc.) ou d'un déterminant (quelques, certains, des, plusieurs) et ne sont donc pas chiffrées.

L'analyse des données découlant des formulaires de consultation sur le processus d'audit a permis, tout au long du cycle, de dégager les points forts et des points à améliorer soulignés par les collègues et les experts, de déterminer des ajustements et d'orienter l'élaboration du deuxième cycle.

Points forts

- Les collègues et les experts estiment le document *Orientations et cadre de référence* pertinent, clair, exhaustif et utile pour mener leurs travaux respectifs. Plus particulièrement, les collègues soulignent l'utilité de l'annexe C, qui présente des exemples de mécanismes par composante et par sous-critère, et de l'annexe D, qui propose un plan de rédaction pour le rapport d'autoévaluation.
- Les experts sont unanimes quant à la qualité du soutien reçu de la part de la Commission au moment d'analyser le rapport d'autoévaluation et de préparer la visite d'audit. Ils considèrent l'outil d'analyse mis à leur disposition utile, efficace et nécessaire pour orienter le travail attendu.
- Concernant la visite d'audit, les experts témoignent de l'utilité et de la pertinence de la rencontre préparatoire se tenant la veille du début de la visite d'audit, la qualifiant souvent de nécessaire et d'incontournable.
- Concernant la visite d'audit, une majorité de collègues affirme apprécier le fait que la Commission adapte à leur réalité autant l'horaire proposé que les questions posées lors des rencontres avec les groupes.

Points à améliorer

- Des collègues et des experts soulignent des points à améliorer à l'égard de la formation qu'ils ont reçue. Ainsi, quelques collègues et quelques experts la considèrent trop théorique pour, d'une part, mener adéquatement la démarche d'autoévaluation et, d'autre part, prendre suffisamment la mesure du travail d'analyse attendu.
- Concernant la visite d'audit, quelques collègues et quelques experts émettent des réserves quant à la pertinence des rencontres avec certains groupes. Notamment, au cours de visites d'audit dans des établissements de petite taille, l'horaire de visite proposé par la Commission a parfois été remis en question, du fait que les mêmes quelques intervenants participaient à la grande majorité des rencontres.

Ajustements apportés et éléments considérés

Au terme de la phase de validation, la Commission a publié un bilan dans lequel apparaît un plan d'action⁸. Elle fait ici le point sur la réalisation des actions qui avaient été déterminées à la suite des analyses réalisées et des constats dégagés.

La Commission souligne qu'une majorité des actions qui avaient été déterminées au terme de la phase de validation de son **premier cycle** a été intégrée à son deuxième cycle⁹. Ainsi, le document *Orientations, cadre de référence et guide d'autoévaluation* comprend une section « guide d'autoévaluation » destinée à mieux soutenir les collèges dans la réalisation de leurs travaux d'autoévaluation. Également, la formation individualisée à l'intention des collèges et la formation initiale à l'intention des experts contiennent toutes deux un exercice ou un atelier visant à rendre plus concrètes les attentes de la Commission. La stratégie d'accompagnement déployée auprès des collèges prévoit deux rencontres collectives réunissant les établissements d'une même vague. Aussi, les instruments développés au premier cycle pour soutenir les collèges et les experts ont été révisés et ajustés, au besoin, pour être de nouveau utilisés dans le cadre du deuxième cycle. Par ailleurs, l'horaire de visite prévoit toujours une rencontre préparatoire du comité de visite la veille du début de la visite d'audit. Finalement, le calendrier du deuxième cycle d'audit est rendu public; il indique une date de dépôt du rapport d'autoévaluation unique pour tous les établissements d'une même vague.

La Commission s'est appuyée sur les constats établis dans ses bilans annuels du premier cycle au moment d'élaborer le **deuxième cycle**. Les commentaires formulés par les collèges et les experts à l'issue de chacune des visites d'audit ont donc été pris en compte dans la planification des étapes du processus d'audit du deuxième cycle. Suit un résumé des principaux éléments considérés¹⁰.

- Afin de mieux clarifier ses attentes quant à l'analyse critique attendue des collèges, la Commission propose, dans son **document *Orientations, cadre de référence et guide d'autoévaluation***, une démarche d'autoévaluation en cinq étapes. La deuxième partie de ce document constitue d'ailleurs un guide d'autoévaluation conçu pour accompagner les établissements dans la réalisation de leurs travaux d'autoévaluation.

8. Pour plus de détails, consulter le *Bilan de la phase de validation : Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois*.

9. Le tableau présentant le bilan du plan d'action élaboré au terme de la phase de validation du premier cycle d'audit apparaît à l'annexe 3.

10. Pour plus de détails, consulter le *Bilan des résultats de l'an 4 du premier cycle d'audit (2017-2018) : Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois*.

- Concernant le **soutien offert aux collègues**, la Commission met en œuvre une stratégie d'accompagnement auprès de chaque établissement dès la première vague de son deuxième cycle d'audit. Une formation individualisée comprenant un exercice pratique sur les analyses critiques attendues, des rencontres collectives regroupant les établissements d'une même vague et des contacts personnalisés sont planifiés à des moments clés de la démarche d'autoévaluation. Des outils, comme des gabarits et des fiches, sont, en outre, mis à leur disposition par la Commission.
- Concernant le **soutien offert aux experts**, la Commission continue, d'une part, de proposer une formation initiale comprenant un atelier de simulation du travail d'analyse attendu et, d'autre part, de tenir une rencontre préparatoire la veille du début de la visite d'audit. Elle recourt de nouveau à l'outil d'analyse pour permettre aux experts de se préparer aux visites d'audit.
- Concernant la **préparation et le déroulement de la visite d'audit**, la Commission maintient l'utilisation du *Guide de préparation de la visite d'audit* et la tenue de la rencontre préparatoire du comité de visite la veille du début de la visite d'audit. Elle porte également une attention particulière à la formulation de ses questions et à l'adaptation de l'horaire de visite aux réalités des établissements, et ce, afin de maximiser la contribution de chacun des groupes.



Regard sur les systèmes d'assurance qualité des collèges québécois

Dans le cadre du premier cycle d'audit, la Commission a convié les établissements à une réflexion sur des aspects de la gestion de la qualité dans le but d'enrichir leur portrait institutionnel de l'assurance qualité. Au fil du cycle d'audit, elle a donc pu documenter la situation des collèges et témoigner de leurs avancées à ces égards dans ses rapports d'évaluation.

Voici un rappel des quatre questions de réflexion proposées aux collèges dans le cadre du premier cycle d'audit.

- Dans quelle mesure les interactions entre les mécanismes d'assurance qualité favorisent-elles une gestion dynamique et intégrée de la qualité?
- Le système d'information permet-il de recueillir des données pertinentes et suffisantes pour soutenir la prise de décision afin d'assurer l'amélioration continue de la qualité?
- De quelle façon le système d'assurance qualité est-il pris en charge dans la gouvernance et la gestion de l'établissement?
- Dans quelle mesure la culture de la qualité est-elle intégrée à la gestion institutionnelle en vue d'atteindre collectivement la qualité et d'en témoigner?

Suit un résumé des éléments de réflexion mis en évidence par les établissements.

Concernant le **caractère dynamique et intégré du système d'assurance qualité**, beaucoup d'établissements constatent, au terme de leur démarche d'autoévaluation, les interrelations et la coordination entre leurs mécanismes de même que la transversalité et la complémentarité de certains mécanismes. Pour plusieurs établissements, la collaboration et la communication entre les instances favorisent la gestion dynamique et intégrée de leur système d'assurance qualité. Pour quelques établissements, des mécanismes principaux, tels que le cycle de gestion des programmes d'études ou la planification stratégique, permettent une gestion dynamique et intégrée de leur système d'assurance qualité. Les travaux d'autoévaluation ont amené quelques collèges à élaborer une modélisation ou une cartographie de leur système d'assurance qualité utilisée comme un outil de gestion permettant d'illustrer les liens entre les mécanismes et d'en dégager une vision systémique.

Pour ce qui est de l'**utilisation du ou des systèmes d'information institutionnels**, une majorité d'établissements affirme disposer des données nécessaires, suffisantes et pertinentes pour témoigner de l'efficacité de ses mécanismes et pour lui permettre de cerner des pistes d'amélioration porteuses, de soutenir la prise de décision en vue d'une gestion efficace de la qualité et d'atteindre ses objectifs. Les collègues sont unanimes sur le fait que le ou les systèmes d'information institutionnels constituent un élément central de leur système d'assurance qualité. La démarche d'autoévaluation a été, pour plusieurs établissements, l'occasion de dégager des constats quant à la collecte et à la disponibilité des données et de déterminer des actions visant à développer, améliorer, consolider ou optimiser leur ou leurs systèmes d'information institutionnels.

Concernant la **prise en charge de l'assurance qualité dans la gouvernance et la gestion**, une majorité d'établissements affirme que ses instances de gouvernance et de gestion prennent en charge le système d'assurance qualité si bien que la culture de la qualité est intégrée aux pratiques institutionnelles. La prise en charge institutionnelle du système d'assurance qualité est également constatée au sein des établissements disposant de plus d'un site de formation qui sont souvent dotés d'instances permettant l'harmonisation des pratiques. Quelques collègues mentionnent s'être munis d'outils leur permettant d'impliquer les différentes instances de gouvernance et de gestion dans l'implantation, le suivi, la révision et l'actualisation de leurs mécanismes. Pour plusieurs collègues, la composition des différentes instances et l'adoption d'une approche participative favorisent le caractère intégré de la gestion de la qualité ainsi que la mobilisation de l'ensemble du personnel autour de l'assurance qualité.

Pour ce qui est du **développement d'une culture de la qualité**, une majorité d'établissements conclut que l'ensemble de sa communauté adhère à la culture de la qualité et que l'atteinte collective de la qualité est intégrée à sa gestion institutionnelle. Pour plusieurs collègues, l'assurance qualité constitue une préoccupation quotidienne et partagée si bien qu'elle bénéficie d'une prise en charge collective. Certains établissements lient la culture de la qualité à leur mission ou à leur planification stratégique, confirmant ainsi la place centrale qu'elle occupe dans leurs activités. Pour quelques collègues, la mise en place de comités favorise une gestion dynamique et intégrée de la qualité et permet de promouvoir une culture de la qualité au sein de leurs instances.



Perspectives pour le deuxième cycle d'audit

Au moment de la publication du présent bilan, le deuxième cycle d'audit de l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité avait débuté et la stratégie d'accompagnement, dont la formation individualisée constitue la première mesure, avait été déployée auprès des 37 collèges des 5 premières vagues du cycle. Par ailleurs, la Commission en était à rédiger les versions préliminaires des rapports d'évaluation découlant des trois visites d'audit ayant déjà eu lieu au printemps et à l'automne 2021 dans le cadre de la phase de validation.

Au cours de ce deuxième cycle d'audit, les collèges poursuivent la consolidation de leur système d'assurance qualité et son déploiement. Misant sur l'expertise développée au fil du temps dans les collèges, la Commission mène actuellement une importante réflexion quant aux suites à donner à ce deuxième cycle d'audit. Ainsi, dans une perspective d'amélioration continue et d'allègement du processus d'évaluation, elle entend privilégier une approche plus globale, afin de témoigner de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges et de leur évolution.

Conclusion



Au fil du premier cycle d'audit, la Commission a observé une diversité de bonnes pratiques et a dégagé des zones d'amélioration concernant l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des établissements du réseau collégial québécois.

Par ailleurs, les jugements qu'elle a formulés dans le cadre du premier cycle d'audit quant aux mécanismes assurant l'amélioration continue de la qualité pour chacune des composantes soumises à l'audit ont été majoritairement positifs. Ainsi, pour 83 % des collèges, la Commission a jugé que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent ou garantissent généralement l'amélioration continue de la qualité des programmes d'études. Pour 79 % des collèges, elle a jugé que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent ou garantissent généralement l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages. En outre, elle a jugé, pour 81 % des collèges, que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent ou garantissent généralement l'amélioration continue de la qualité de la planification stratégique et de celle liée à la réussite. Finalement, la Commission rappelle que les jugements globaux qu'elle a formulés dans le cadre du premier cycle d'audit quant à l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des établissements du réseau collégial québécois ont, dans l'ensemble, été positifs. En effet, elle a, pour 83 % des collèges, jugé que les systèmes d'assurance qualité et la gestion que les collèges en ont faite garantissent ou garantissent généralement l'amélioration continue de la qualité.

Pour la Commission, l'adhésion aux valeurs et aux objectifs inhérents à l'assurance qualité est essentielle à la consolidation et au déploiement d'une culture de la qualité au sein des établissements. Tous les acteurs du réseau jouent un rôle important à l'égard de l'évaluation et de l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement collégial et c'est en misant sur l'expertise des collèges que la Commission entend poursuivre la réalisation de son mandat au cours des prochaines années.



Annexe 1 – Experts membres des comités de visite ¹¹

La Commission tient à remercier les personnes qui proviennent en majorité du réseau collégial et du milieu socioéconomique et qui l'aident bénévolement dans la réalisation de ses opérations d'évaluation, notamment en participant aux travaux des comités lors des visites d'audit dans les établissements au fil du premier cycle d'audit.

Johanne Authier
Conseillère pédagogique*
Collège Ahuntsic

Joël Avenel
Coordonnateur
Cégep de Chicoutimi

Claude Belzile
Coordonnateur de l'évaluation des programmes conjoints
Université du Québec

Dominique Béraud
Conseillère pédagogique
Collège de Rosemont

Réjean Bergeron
Directeur des études*
Cégep de Sherbrooke

Alain Bernard
Conseiller pédagogique
Cégep de Matane

Normand W. Bernier
Directeur général*
Cégep Vanier

Nicole Bilodeau
Directrice générale
Collège Mérici

Dominique Blais
Directeur général adjoint
Institut Trébas Québec inc.

Denyse Blanchet
Directrice générale*
Cégep de Chicoutimi

Johanne Bouchard
Présidente*
Académie de l'entrepreneurship québécois

Josée Bouchard
Analyste de la planification et de l'évaluation
Collège régional Champlain

Michelle Bouchard
Conseillère pédagogique*
Collège d'Alma

Roger Bouchard
Directeur des études*
Cégep de Lévis

Jacky Boucher
Conseiller pédagogique
Collège Mérici

Jean-Philippe Bourdeau
Gestionnaire de projet
Collège Greystone

11. Les titres des personnes apparaissant dans cette liste sont ceux en vigueur au moment de leur participation aux visites d'audit. Les astérisques indiquent les personnes à la retraite et le poste qu'elles occupaient au moment de quitter leur fonction.

Lisa Boyle

Conseillère pédagogique
Cégep John Abbott

Gordon Brown

Directeur des études
Cégep John Abbott

Éric Brunelle

Directeur adjoint des études
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu

Claude Caron

Chargé de cours
Université Laval

Julie Caron

Professeure
Cégep de Drummondville

Linda Cormier

Conseillère pédagogique
Cégep de Shawinigan

Guy Côté

Directeur général
Collège CDI – Administration Technologie Santé

Louis Côté

Professeur*
Collège d'Alma

Marcel Côté

Directeur général*
Cégep régional de Lanaudière

Lucie D'Amours

Directrice des études
Collège Kensley

Jacques Delagrave

Directeur des études*
Cégep de Sept-Îles

Daniel Delisle

Directeur des études*
Collège Ellis, campus de Drummondville

Simon Deschênes

Diplômé
Maîtrise en mesure et évaluation de programme
Université de Montréal

Pierre-Luc Desmeules

Registraire
Collège de Valleyfield

Annie Doré-Côté

Directrice adjointe des études
Cégep de Saint-Hyacinthe

Sylvie Doucet

Directrice adjointe des études
Cégep de Trois-Rivières

Sylvain Dubé

Conseiller pédagogique
Collège de Bois-de-Boulogne

Hélène Dubois

Directrice de la recherche et de l'analyse*
Office des professions du Québec

Isabelle Dufour

Directrice de la planification et du développement
institutionnels
Collège de Maisonneuve

Jean-François Dumouchel

Conseiller pédagogique
Collège Jean-de-Brébeuf

Rémi Dussault

Conseiller pédagogique
Cégep André-Laurendeau

Hubert Fortin

Directeur des études*
Collège Lafèche

Jean Gagné

Directeur adjoint des études
Cégep de la Gaspésie et des Îles

Réjeanne Gagnon

Conseillère pédagogique
Cégep de l'Outaouais

Brenda Gareau

Conseillère pédagogique
Cégep de Saint-Jérôme

Julie Gasse

Directrice adjointe des études
Cégep de Rimouski

Anne Gauthier

Conseillère pédagogique
Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue

René Gingras

Directeur général
Cégep de Rivière-du-Loup

Lucie Hamel

Directrice adjointe des études
Cégep de Shawinigan

Natacha Hyppolite

Étudiante
Diplôme d'études supérieures spécialisées en évaluation de programme, projet et services
Université du Québec à Montréal

Mario Julien

Directeur adjoint des études
Cégep de Jonquière

Sonia Kallel

Directrice des études
Campus de Montréal
Collège CDI – Administration Technologie Santé

Lucie Lahaie

Directrice des études*
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu

Carole Lanoville

Professeure
Faculté des sciences de l'éducation
Université du Québec à Montréal

Vincent Larose

Directeur des études
Cégep de Granby

Louis Lavoie

Directeur des ressources humaines et des affaires corporatives*
Cégep Gérard-Godin

Paul Lavoie

Directeur adjoint des études*
Cégep de Sherbrooke

Marie-Claude Lauzier

Professeure
Cégep de Sherbrooke

Bernard Legault

Conseiller à la gouvernance et à l'assurance qualité*
Cégep André-Laurendeau

Mathieu Lépine

Directeur adjoint des études
Collège LaSalle

Lucia Lepage

Directrice adjointe des études
Collège Lionel-Groulx

Doris Levasseur-Bourbeau

Présidente
Ordre professionnel des technologistes médicaux du Québec

Mireille Limoges

Professeure
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu

Monica Lopez

Conseillère pédagogique
Collège Marianopolis

Lucie-Marie Magnan

Conseillère pédagogique
Cégep de Sainte-Foy

Monique Magnan

Directrice des services aux étudiants
Collège Vanier

Danielle Malboeuf

Directrice des études*
Cégep Garneau

Gabrielle Matte

Directrice
École des sciences et des techniques humaines
Collège LaSalle

Katherine McWhaw

Coordnatrice au Service d'assurance de la qualité et de la planification
Collège Dawson

Patrick Merrien

Directeur du développement*
Cégep de Sorel-Tracy

Nathalie Michaud

Professeure
Faculté des sciences de l'éducation
Université du Québec à Montréal

Isabelle Morin

Directrice adjointe des études
Collège Ahuntsic

Louis Morneau

Directeur des études
Collège Bart

Liberata Mukarugagi

Directrice adjointe des études
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu

Odette Nappert

Directrice des services pédagogiques et des programmes*
Campus Notre-Dame-de-Foy

Francine Paquette

Directrice générale
Cégep de Saint-Jérôme

Mireille Paradis

Directrice adjointe des études*
Collège de Maisonneuve

Marie Paré

Professeure*
Cégep de Sainte-Foy

Mariannick Paris

Directrice adjointe des études
Cégep de Victoriaville

Christiane Piché

Vice-rectrice adjointe à la recherche et à la création
Université Laval

Maurice Piché

Directeur général*
Collège de Bois-de-Boulogne

Louis Pilote

Professeur*
Cégep de Sainte-Foy

Marie-Claude Pineault

Directrice des études
Cégep de Sorel-Tracy

Louis Poirier

Directeur des études*
Cégep de Matane

Sophie Poirier

Aide pédagogique individuelle
Collège Jean-de-Brébeuf

Karine Provencher

Ex-présidente du conseil d'administration
Cégep de Trois-Rivières

Benoît Régis

Professeur
Cégep de Thetford

Johanne Renault

Directrice des études
Collège Bart

Pierre Richard

Directeur des études*
Collège Mérici

Richard Riopel

Conseiller pédagogique*
Cégep de l'Outaouais

Serge Rioux

Directeur adjoint*
Cégep Édouard-Montpetit

Claude Roy

Directeur général
Cégep André-Laurendeau

Marjolaine Roy

Directrice des études*
Cégep de Rivière-du-Loup

Simon Sabik

Directeur adjoint des études
Collège Marianopolis

Robert St-Amour

Professeur*
Collège Ahuntsic

Marianne St-Onge

Conseillère en évaluation
Bureau de la promotion de la qualité
Université de Montréal

Maude Thériault

Professeure
Cégep de Chicoutimi

Roxanne Tremblay

Directrice adjointe des études
Cégep de Jonquière

Jean-Luc Trussard

Conseiller pédagogique
Cégep régional de Lanaudière

Chantal Turgeon

Conseillère pédagogique
Cégep John Abbott

François Vasseur

Consultant en enseignement supérieur*

Saloua Zraïda

Directrice générale
Collège Universel



Annexe 2 – Membres du comité de lecture ¹²

La Commission tient à remercier les personnes qui proviennent en majorité du réseau collégial et du milieu socioéconomique et qui l'aident bénévolement dans la réalisation de ses opérations d'évaluation, notamment en participant aux travaux de son comité de lecture au fil du premier cycle d'audit.

Nicole Bilodeau
Directrice générale
Collège Mérici

Denyse Blanchet
Directrice générale*
Cégep de Chicoutimi

Guy Côté
Directeur général
Collège CDI – Administration Technologie Santé

Louis Côté
Professeur*
Collège d'Alma

Marcel Côté
Directeur général*
Cégep régional de Lanaudière

Jacques Delagrave
Directeur des études*
Cégep de Sept-Îles

Hélène Dubois
Directrice de la recherche et de l'analyse*
Office des professions du Québec

Isabelle Dufour
Conseillère à la Direction générale
Collège de Maisonneuve

Hubert Fortin
Directeur des études*
Collège Laflèche

Brenda Gareau
Conseillère pédagogique
Cégep de Saint-Jérôme

François Labrousse
Vice-président-conseil*
CGI

Lucie Lahaie
Directrice des études*
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu

Carole Lanoville
Professeure
Faculté des sciences de l'éducation
Université du Québec à Montréal

Mathieu Lépine
Directeur adjoint des études
Collège LaSalle

Lucie-Marie Magnan
Conseillère pédagogique
Cégep de Sainte-Foy

Gabrielle Matte
Directrice
École des sciences et des techniques humaines
Collège LaSalle

12. Les titres des personnes apparaissant dans cette liste sont ceux en vigueur au moment de leur participation aux travaux du comité de lecture. Les astérisques indiquent les personnes à la retraite et le poste qu'elles occupaient au moment de quitter leur fonction.

Nathalie Michaud

Professeure

Faculté des sciences de l'éducation

Université du Québec à Montréal

Louis Poirier

Directeur des études*

Cégep de Matane

Robert St-Amour

Professeur*

Collège Ahuntsic

Marianne St-Onge

Conseillère en évaluation

Bureau de la promotion de la qualité

Université de Montréal



Annexe 3 – Bilan du plan d’action élaboré au terme de la phase de validation du premier cycle d’audit

ACTION	ÉCHÉANCE	ÉTAT DE SITUATION
1. Revoir la formule de la formation des experts afin de la rendre plus concrète	Décembre 2014	Réalisée
2. Fournir une rétroaction écrite aux collègues de la vague A sur les principaux constats découlant de la visite d’audit	Décembre 2014	Réalisée
3. Offrir des sessions annuelles de formation continue aux experts	Janvier 2015	Amorcée, mais abandonnée
4. Actualiser le contenu de la formation individualisée des collègues	Janvier 2015	Réalisée
5. Élaborer un guide de préparation de la visite à l’attention des collègues	Janvier 2015	Réalisée
6. Ajuster l’horaire de la visite	Janvier 2015	Réalisée
7. Offrir la possibilité aux experts d’obtenir une copie papier du rapport d’autoévaluation, au besoin	À partir de janvier 2015	Réalisée (en continu)
8. Revoir les questions à aborder lors de la visite	À partir de janvier 2015	Réalisée (en continu)
9. Organiser des formations de groupe par vagues de collègues	À partir de l’hiver 2015	Réalisée (en continu)
10. Fixer une date unique de dépôt du rapport	Hiver 2015	Réalisée
11. Ajuster le calendrier du premier cycle d’audit afin de l’étendre	Hiver 2015	Réalisée
12. Publier le calendrier du premier cycle d’audit	Hiver 2015	Réalisée

ACTION	ÉCHÉANCE	ÉTAT DE SITUATION
13. Expérimenter une nouvelle formule de rencontre préparatoire du comité de visite	Printemps 2015	Réalisée (en continu)
14. Bonifier la foire aux questions pour clarifier les attentes	Hiver 2015	Réalisée
15. Réviser le document <i>Orientations et cadre de référence</i> pour clarifier les attentes et bonifier l'annexe D	Automne 2015	Réalisée
16. Travailler à la définition des attentes pour le deuxième cycle d'audit	Mi-parcours du premier cycle d'audit	Réalisée (septembre 2018)

