



Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

RAPPORT D'ÉVALUATION
Version définitive

Évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité – deuxième cycle d'audit du Cégep de Shawinigan

Décembre 2022

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Cégep de Shawinigan s'inscrit dans une opération cyclique menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial auprès des établissements du réseau collégial québécois. Le présent rapport d'évaluation est publié dans le cadre du deuxième cycle d'audit. Cette opération vise à évaluer, selon le statut de l'établissement, l'efficacité des mécanismes assurant la qualité des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages, de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite. En lien avec les attentes définies par la Commission dans son cadre de référence¹, les Collèges ont été invités à porter un regard critique sur l'efficacité des mécanismes pour chaque composante soumise à l'audit de même qu'un jugement global sur l'efficacité de leur système d'assurance qualité.

Un comité présidé par une commissaire a analysé le rapport d'autoévaluation déposé par le Collège, puis a effectué une visite d'audit les 27, 28 et 29 avril 2021². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le comité d'autoévaluation, la régie du Collège, le conseil d'administration, la régie pédagogique de la Direction des études ainsi que des professionnels³ et des employés de soutien. Les professeurs et les étudiants ont aussi été conviés, mais ils ont décliné l'invitation.

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

-
1. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. [Un deuxième cycle pour une amélioration continue de la qualité de l'enseignement collégial – Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois – Orientations, cadre de référence et guide d'autoévaluation, version transitoire](#), juin 2020, 76 pages.
 2. Outre la commissaire, M^{me} Diane Cyrenne, qui en assumait la présidence, le comité était composé de M. Guy Côté, directeur général au Collège CDI Administration. Technologie. Santé., de M^{me} Brenda Gareau, conseillère pédagogique au Cégep de Saint-Jérôme et de M. Claude Roy, directeur général au Cégep André-Laurendeau. Le comité était assisté de M^{me} Anne-Marie Soulard, agente de recherche de la Commission, responsable de la rédaction du rapport d'évaluation. Pour respecter les consignes sanitaires relatives à la COVID-19 édictées par le Gouvernement du Québec, la visite d'audit s'est tenue en mode virtuel plutôt qu'en mode présentiel comme le prescrit habituellement le processus d'audit établi par la Commission. Pour en assurer le bon déroulement, M^{me} Corinne Côté, agente de recherche de la Commission, a agi à titre de facilitatrice.
 3. Dans le présent document, le genre masculin est utilisé comme générique dans le seul but d'alléger le texte.

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

L'établissement

Situé en Mauricie, le Cégep de Shawinigan est un établissement public qui a pour mission d'offrir une formation de qualité qui répond aux besoins des étudiants et de la région tout en favorisant la réussite scolaire. En plus de son établissement principal, le Cégep de Shawinigan possède un deuxième site de formation, le Centre d'études collégiales de La Tuque. Le Collège est aussi responsable d'un centre collégial de transfert de technologie (CCTT), le Centre national en électrochimie et en technologies environnementales.

Au début de la période d'observation, s'échelonnant de l'automne 2014 à l'automne 2020, le Collège proposait, à la formation ordinaire, 3 programmes préuniversitaires et 9 programmes techniques menant à un diplôme d'études collégiales (DEC) de même que le cheminement Tremplin DEC. En ce qui concerne la formation continue, le Collège offrait 2 programmes d'études techniques menant au DEC et 8 programmes conduisant à une attestation d'études collégiales (AEC). La formation ordinaire comptait 1 200 étudiants, alors que la formation continue en totalisait 200. Quant au personnel œuvrant dans le Collège, ils étaient 248 employés au total.

À la fin de la période d'observation, l'offre de programme à la formation ordinaire est restée la même, alors que celle à la formation continue était de neuf programmes conduisant à une AEC. La formation ordinaire accueillait 1041 étudiants et la formation continue en comptait 122. Le nombre total de personnes à l'emploi du Collège était de 280.

Le Cégep de Shawinigan compte 5 directions, soit la Direction générale et les 4 directions qui en relèvent : la Direction des études, la Direction des services administratifs, la Direction des affaires étudiantes et communication de même que la Direction des services des ressources humaines et du secrétariat général. La formation continue et le Centre d'études collégiales de La Tuque relèvent de la Direction des études tandis que l'entente de gestion avec le CCTT relève de la Direction générale.

La démarche d'autoévaluation

La démarche d'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège s'est déroulée de juin 2019 à février 2021. Elle a débuté par la formation d'un comité restreint et d'un comité élargi. Le premier était composé de la directrice adjointe des études, programmes et réussite, de deux conseillers pédagogiques de la formation ordinaire et d'une conseillère pédagogique de la formation continue. Le second était formé des membres du comité restreint et du directeur général, de la directrice des études ainsi que

des directeurs adjoints des études au service de l'organisation scolaire et au service de la formation continue. Le comité restreint avait comme mandat l'élaboration du devis d'évaluation, la collecte des données, l'analyse de l'efficacité des mécanismes, la rédaction du rapport et l'élaboration du plan d'action. Le comité élargi avait comme mandat la validation des différentes étapes franchies telles que le devis, le rapport et le plan d'action. Ce comité était aussi responsable de présenter le rapport au comité de Direction des études et au comité de régie pour commentaires et adoption des pistes d'action. Enfin, le rapport final a été soumis à la Commission des études et le conseil d'administration l'a adopté en décembre 2020.

Les quatre enjeux suivants ont orienté la démarche d'autoévaluation : mener une démarche rigoureuse, mais réaliste, porter une attention particulière sur l'impact des changements apportés aux différents mécanismes sur le partage des responsabilités entre les divers acteurs du Collège et sur leur charge de travail, porter un regard sur les données nécessaires à l'évaluation du système d'assurance qualité afin qu'elles soient accessibles en continu, dans le but de soutenir la prise de décision et, finalement, porter un regard sur le développement de mécanismes communs entre les conseillers pédagogiques ainsi que sur une consignation adaptée des données à la formation continue.

Retour sur le premier cycle d'audit

Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège affirme avoir pris en charge l'invitation et les suggestions que la Commission lui avait formulées au terme du premier cycle d'audit. En lien avec l'invitation, le Collège a intégré à son processus d'évaluation continue des programmes un mécanisme lui permettant de s'assurer de la cohérence des plans de cours avec les plans-cadres pour l'ensemble des cours de ses programmes, incluant ceux de la formation générale et des disciplines contributives. Par rapport à la première suggestion, le Collège a révisé son processus d'évaluation continue des programmes pour y inclure des mécanismes de suivi de la prise en charge des améliorations souhaitées à ses programmes d'études. En lien avec la deuxième suggestion, le Collège a mis en place un mécanisme lui permettant d'évaluer, chaque session, un échantillon d'épreuves terminales de cours pour les programmes de la formation ordinaire.

Le Collège a effectué le suivi de son plan d'action élaboré au terme du premier cycle d'audit. Il l'a révisé annuellement jusqu'à sa réalisation complète en 2019. Le Collège affirme avoir pris en charge les 22 pistes d'amélioration qu'il avait retenues et associées à chacune des composantes de son système d'assurance qualité.

Efficacité des mécanismes pour chaque composante

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

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

Mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

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

oui

partiellement

généralement

non

Mise en œuvre, révision et modification des mécanismes

Pour assurer la qualité de ses programmes d'études, le Cégep de Shawinigan met en œuvre la *Politique de gestion des programmes d'études et de la formation générale* (PGPFG). La politique inclut une *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* au sens du *Règlement sur le régime des études collégiales*. Cette politique a été adoptée par le conseil d'administration du Collège le 12 juin 2017. Sous la responsabilité de la Direction des études, la politique du Collège s'applique à la gestion de tous les programmes d'études menant au diplôme ou à l'attestation d'études collégiales et couvre les composantes de formation générale et spécifique. De façon globale, elle vise à assurer la cohérence, la faisabilité, l'utilité, l'efficacité et la rigueur du processus de gestion des programmes

d'études et de la formation générale de manière à garantir une formation de qualité. Elle encadre les pratiques requises pour l'ensemble du cycle de gestion des programmes d'études : la planification du développement, l'élaboration, l'implantation, l'évaluation continue et l'actualisation.

Pour assurer la mise en œuvre de la PGPFPG à la formation ordinaire, le Collège s'est doté de deux mécanismes : un calendrier du cycle de gestion des programmes et un plan de collecte de données minimales. Ce calendrier établit annuellement à quelle étape du cycle de gestion est situé chacun des programmes offerts, de même que la composante de formation générale. Les programmes peuvent être, suivant une actualisation locale ou ministérielle, dans un cycle d'implantation de 2 ans (programmes préuniversitaires) ou de 3 ans (programmes techniques). Sinon, ils sont dans un cycle d'amélioration continue de huit ans.

À la première année du cycle d'amélioration continue, chaque comité de programme adopte un plan d'action triennal qu'il communique à la Direction des études. Ce plan d'action tient compte des six critères décrits par la Commission dans son cadre de référence et comprend un plan de collecte de données minimales qui prévoit la collecte et l'analyse en continu de données documentaires, statistiques et perceptuelles. Au terme des trois premières années du cycle d'amélioration continue, le comité de programme dresse un bilan triennal qui présente les travaux réalisés, les résultats obtenus et l'analyse des données recueillies au cours des 3 années en fonction de ces 6 critères. En quatrième année du cycle, ce bilan triennal oriente un nouveau plan d'action triennal (incluant un nouveau plan de collecte de données minimales) qui est toujours basé sur les six critères et qui indique les actions retenues, les résultats attendus, les responsables et les priorités. Au terme de ce plan d'action, le comité de programme analyse l'évolution du programme au cours des sept premières années du cycle d'amélioration continue. Il en fait une synthèse dans un rapport déposé, à la fin de la huitième année du cycle d'amélioration continue, à la Commission des études et au conseil d'administration. Le rapport synthèse recommandera la production d'un nouveau plan d'action triennal, donc la reprise de l'évaluation continue, ou l'actualisation locale du programme.

À la fin de la période d'observation, tous les programmes d'études se trouvaient à une étape spécifique du cycle d'amélioration continue à l'exception de trois programmes techniques en phase d'implantation. Au moment de la visite d'audit, 4 programmes techniques et 1 programme préuniversitaire avaient déposé leur premier bilan triennal. Deux programmes préuniversitaires et un programme technique avaient déposé un premier rapport synthèse.

Afin d'assurer l'évaluation des programmes de la formation continue, le Collège a développé, à la toute fin de la période d'observation, un outil de suivi de programmes sur huit cohortes qui tient lieu de bilan, de plan d'action et de rapport synthèse. Plus précisément, un plan d'action, qui peut être révisé annuellement, est mis en place à la première cohorte. À la suite de la réalisation d'un bilan à la quatrième cohorte, le plan

d'action est révisé. Finalement, un rapport synthèse est effectué à la huitième cohorte. Pour soutenir la mise en œuvre de ce suivi des programmes d'AEC, le Service de formation continue s'est aussi doté d'un plan de collecte de données minimales qui lui est propre, basé sur les six critères de la Commission et qui soutient la collecte des données pour chacune des cohortes. Au moment de la visite d'audit, tous les programmes d'AEC en étaient à leur première cohorte du cycle de gestion. Ainsi, le Collège n'était pas en mesure de démontrer la mise en œuvre du nouveau processus d'évaluation des programmes d'études de la formation continue. À cet effet, le Collège s'est doté d'une action dans son plan d'action qui vise à assurer le suivi annuel de l'implantation des divers mécanismes propres à la formation continue en lien avec la mise en œuvre de la PGPFPG. La Commission **invite** donc le Collège à poursuivre l'implantation de mécanismes permettant l'évaluation des programmes de la formation continue, comme prévu dans son plan d'action.

La Commission tient à souligner que la mise en œuvre de la PGPFPG, assurée par les différents intervenants dont les rôles et responsabilités sont clairement définis à chacune des étapes du cycle de gestion des programmes, suscite l'adhésion et favorise la collaboration de l'ensemble du personnel.

Dès 2014-2015, conformément à l'objectif qu'il s'était fixé au terme du premier cycle d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité, le Collège a entrepris un processus de révision de sa *Politique de gestion des programmes* qui a conduit à l'actuelle PGPFPG. Conséquemment, le Collège a révisé et modifié certains mécanismes en soutien à sa politique tel que le processus d'analyse de la cohérence des plans de cours avec les plans-cadres, la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (PIEA) et le processus de validation des instruments d'évaluation. Le Collège a mis en place un comité permanent veillant à la révision de ses politiques et les travaux sont inscrits dans un calendrier de suivi des politiques, qui est sous la responsabilité de la Direction générale. De plus, des modifications ont été apportées à la PGPFPG à la suite de l'analyse de fiches synthèses résumant les défis rencontrés au cours de chaque année de l'application de la politique.

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

Par la mise en œuvre de la PGPFPG, et plus particulièrement par la mise en place du cycle d'amélioration continue et du plan de collecte de données minimales, le Collège s'assure de la collecte et de l'analyse de données qui lui permettent de **tenir compte des aspects à observer** pour l'ensemble des critères suivants : la pertinence, la cohérence, la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants, l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation, l'efficacité des programmes et la qualité de la gestion des programmes.

Le plan de collecte de données minimales présente d'abord, pour chacune des années du cycle d'amélioration continue, les opérations de sondage que le comité de programme doit mener auprès de l'ensemble des acteurs concernés par l'évaluation comme les étudiants, les enseignants, les diplômés, les professionnels et les employeurs. En plus de ces données perceptuelles, ce plan prévoit la collecte et l'analyse de données statistiques provenant du système d'information sur les programmes et le cheminement scolaire du Collège. Le plan de collecte précise également le partage des responsabilités, notamment entre le responsable de programme, le conseiller pédagogique et la Direction des études, pour la collecte, l'analyse des données et les suivis des travaux. Le plan de collecte prévoit, en outre, une analyse documentaire comme l'évaluation de la conformité des plans de cours aux plans-cadres et à la PIEA ainsi que l'évaluation d'un échantillon d'instruments d'évaluation des apprentissages liés aux épreuves terminales de quelques cours dans chaque programme. Deux fois durant le cycle d'amélioration continue des programmes, les plans de cours de l'ensemble des cours de la formation spécifique de chacun des programmes, incluant les cours des disciplines contributives, sont évalués au regard de la conformité avec les plans-cadres et la PIEA. Au cours de la période d'observation, ce sont les plans de cours de huit programmes qui ont été évalués à l'aide d'une grille d'analyse commune à tous les programmes.

Grâce à son cycle d'amélioration continue qui mène à la production de plans d'action triennaux, de bilans triennaux et de rapports synthèses, le Collège est en mesure de veiller à ce que l'ensemble des six critères soit traité dans toutes les évaluations menées. Le plan de collecte de données minimales permet aux comités de programme d'appuyer leurs travaux d'évaluation sur des données complètes et à jour. Cependant, le Collège reconnaît rencontrer quelques défis en lien avec l'implantation de son système d'information sur les programmes et le cheminement scolaire et les comités de programmes n'ont pas accès aux données statistiques en continu. Ils les obtiennent et les analysent au moment de préparer le bilan triennal ou le rapport synthèse. Le Collège prévoit poursuivre le développement de son système d'information, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, ce que la Commission l'encourage à faire.

De plus, par la mise en œuvre de sa *Politique d'évaluation formative des enseignements*, le Collège s'assure d'obtenir des données en lien avec plusieurs critères. L'évaluation formative des enseignements vise d'abord l'intégration des nouveaux enseignants. Une démarche, incluant obligatoirement une autoévaluation de la part de l'enseignant et une évaluation par les étudiants, leur est proposée. Deux autres moyens s'ajoutent aussi à la démarche, comme l'évaluation par les pairs, l'évaluation du matériel didactique ou des outils d'évaluation des apprentissages. Au terme de ce processus, l'enseignant rédige un rapport synthèse et un plan d'action qu'il remet au conseiller pédagogique et à la Direction des études. Ce plan d'action présente notamment des pistes de développement professionnel. Un processus récurrent d'évaluation des enseignements est aussi mis en œuvre. Des rencontres avec le conseiller pédagogique, une collecte de données auprès de ses étudiants et une autoévaluation alimentent la réflexion des professeurs en vue

d'élaborer un plan de développement professionnel. Ce mécanisme permet au Collège de s'assurer que les méthodes pédagogiques sont adaptées aux objectifs des programmes ainsi qu'à chacune des activités d'apprentissage et qu'elles tiennent compte des caractéristiques des étudiants. Il contribue aussi à l'efficacité des programmes en veillant à ce que les modes et les instruments d'évaluation des apprentissages utilisés permettent d'évaluer l'atteinte des objectifs par les étudiants selon les standards. Il permet finalement de veiller à ce que la motivation et la compétence des enseignants soient maintenues ou développées par le recours à des procédures de perfectionnement et d'évaluation, dans un souci d'adéquation des ressources humaines aux besoins de formation.

Le Collège met aussi en œuvre un processus qui veille à l'adéquation des ressources matérielles en s'assurant que les espaces, les équipements et les autres ressources physiques soient appropriés. Chaque année, les départements et les services doivent faire l'analyse de leurs besoins en matière d'équipements et d'aménagement. La Direction adjointe à l'organisation scolaire rencontre chaque département individuellement et accompagne le coordonnateur dans la priorisation des besoins. Un comité formé de directeurs adjoints à la Direction des études centralise l'ensemble des besoins. Ultimement, les décisions tiennent compte des priorités exprimées à la suite de ce processus de consultation, mais tiennent aussi compte des plans d'action triennaux, des rapports synthèses, des plans de travail et des bilans des départements. La Commission souligne ce processus comme étant un point fort pour le Collège.

Pour veiller à ce que les services de conseil, de soutien et de suivi permettent aux étudiants de mieux réussir leurs études, le Collège a mis en place, au cours de la période d'observation, un processus d'évaluation des mesures d'aide. Les responsables des mesures d'aide élaborent un bilan comprenant une description de la mesure appliquée, la méthodologie de collecte de données, la présentation des données significatives et l'analyse des résultats ainsi que les recommandations pour la prochaine année. Le comité de persévérance et de réussite analyse ces bilans et fait part de ses recommandations à la Direction des études. Ce mécanisme participe à la prise en charge du critère de la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants.

Par la mise en œuvre du processus d'évaluation continue prévu à la PGPFPG et plus particulièrement par l'analyse des données qui mène à la production du bilan triennal et du rapport synthèse, le Collège est en mesure de **décélérer les points forts et les points à améliorer** pour assurer l'amélioration continue de la qualité des programmes d'études. Ce processus l'amène à établir des constats sur les programmes d'études et le guide vers la rédaction de pistes d'amélioration à inscrire dans les plans d'action triennaux. La mise en œuvre et le suivi de ces derniers permettent de **prendre en charge des aspects à améliorer** dans une perspective d'amélioration continue. Le suivi des actions est assuré par chacun des responsables des programmes et par le responsable de la formation générale. Les conseillers pédagogiques les accompagnent dans la mise en œuvre des différentes actions ciblées. La Direction adjointe aux études, programme et réussite,

supervise les travaux des équipes lors de deux rencontres annuelles de manière à assurer un suivi du plan d'action triennal et du plan de collecte de données de chaque comité de programme. Quatre rencontres des responsables de programme et de la formation générale ont aussi lieu chaque année afin de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun en lien avec le contenu de la PGPFG.

Mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages

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

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> partiellement |
| <input checked="" type="checkbox"/> généralement | <input type="checkbox"/> non |

Mise en œuvre, révision et modification des mécanismes

Pour assurer la qualité de l'évaluation des apprentissages, le Cégep de Shawinigan met en œuvre sa PIEA. Cette politique a été adoptée par le conseil d'administration du Collège le 10 juin 2019. Sous la responsabilité de la Direction des études, la politique du Collège s'applique à tous les cours crédités offerts par le Collège, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Par l'application de sa PIEA, le Collège vise à garantir une évaluation juste, équitable et transparente des apprentissages et à assurer la rigueur de l'évaluation des apprentissages sur laquelle repose l'attribution des diplômes.

La mise en œuvre de la PIEA encadre l'ensemble de travaux liés à l'évaluation des apprentissages. Que ce soit pour l'élaboration des plans de cours et l'analyse de leur conformité avec les plans-cadres et la PIEA, l'élaboration des épreuves synthèses de programme (ESP) ou encore l'analyse de la conformité des épreuves terminales de cours, la PIEA guide les principaux intervenants du Collège en énonçant les éléments dont ils doivent tenir compte et en précisant les responsabilités de chacun. L'autoévaluation de l'application de la PIEA permet au Collège de s'assurer de l'efficacité de sa mise en œuvre et d'y apporter les correctifs nécessaires. De plus, prévues au plan de collecte de données, la collecte et l'analyse des données en lien avec la qualité de l'évaluation des apprentissages permettent au Collège de veiller à la mise en œuvre de la PIEA. À cet effet, la Commission tient à souligner l'interrelation entre les mécanismes assurant l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages et le processus d'évaluation continue des programmes d'études.

Les départements du Collège définissent les règles d'évaluation qui complètent ou précisent la PIEA, notamment au regard de la correction du français et des délais de correction. Elles sont adoptées afin de constituer les règles départementales de l'évaluation des apprentissages. Elles sont transmises à la Direction des études pour approbation. Le Service de la formation continue, avec ses conseillers pédagogiques, définit des règles qui, elles aussi, complètent ou précisent la PIEA. Au demeurant, la PIEA a préséance sur toute autre règle concernant l'évaluation des apprentissages.

La PIEA a été révisée en 2017-2018. La révision de la politique est sous la responsabilité de la Direction adjointe des études, programme et réussite qui forme un comité composé de professeurs, d'étudiants et de conseillers pédagogiques. Ce comité est mandaté pour mener des consultations auprès des départements et des étudiants en lien avec l'application de la PIEA et pour proposer des modifications à la politique, le cas échéant. Un bilan est complété et archivé à la suite de la révision pour conserver des traces des travaux effectués. L'ensemble de ces travaux s'inscrit dans un exercice de révision prévu au calendrier de suivi de révision des politiques géré par la Direction générale.

Par ailleurs, la PGPF, la *Politique d'évaluation formative des enseignements* et la *Politique de reconnaissance des acquis de compétences*, incluant les mécanismes qui en découlent, soutiennent l'application de la PIEA.

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

L'ensemble des mécanismes mis en œuvre par le Collège lui permet de **tenir compte des aspects à observer** des critères de justice et d'équité de l'évaluation des apprentissages. Plusieurs de ces mécanismes sont intégrés au processus d'évaluation continue des programmes d'études. Par des questionnaires aux étudiants et des groupes de discussion, le Collège s'assure notamment que les étudiants sont informés des règles d'évaluation des apprentissages, que l'évaluation repose sur des critères connus des étudiants en vue d'en garantir l'impartialité et que l'évaluation est en concordance avec ce qui a été enseigné. Par une collecte des données perceptuelles auprès des finissants et des milieux de stage, le Collège veille à ce que l'ESP permette à chaque étudiant de démontrer qu'il maîtrise l'ensemble des compétences de son programme.

L'analyse de la conformité des plans de cours avec les plans-cadres et avec la PIEA est prescrite par cette dernière et encadrée par le processus d'évaluation continue des programmes d'études. En effet, ce processus est réalisé lorsque les programmes ou la formation générale se retrouvent à l'année 4 et à l'année 7 du cycle d'amélioration continue. À ces moments, un échantillon de plans de cours est analysé pour les programmes ciblés au regard de différents critères de conformité aux plans-cadres. Une vérification de l'évaluation individuelle de l'épreuve terminale de cours est alors réalisée afin de s'assurer que chaque étudiant démontre qu'il atteint les objectifs du programme selon les standards établis. En plus de ce mécanisme, les plans de cours sont validés à chacune des sessions par les coordonnateurs de département.

L'analyse d'un échantillon d'épreuves terminales de cours et l'analyse des méthodes et instruments d'évaluation des apprentissages, encadrées par l'évaluation formative des enseignements, constituent aussi des mécanismes assurant l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages. Lors de l'évaluation formative des enseignements, les conseillers pédagogiques proposent aux professeurs une analyse de

leurs instruments d'évaluation et leur offrent une rétroaction. De plus, le plan de collecte de données minimales élaboré pour l'évaluation continue des programmes prévoit, dans chaque programme et à tous les trois ans, l'évaluation d'un échantillon d'instruments d'évaluation des apprentissages liés aux épreuves terminales de quelques cours. Ces mécanismes permettent au Collège de veiller à l'équité de l'évaluation des apprentissages.

Cependant, bien que des données perceptuelles soient recueillies auprès des étudiants en lien avec l'équivalence de l'évaluation des apprentissages dans le cas d'un cours donné par plusieurs professeurs, la Commission constate que le Collège n'a pas développé de mécanisme pour s'en assurer, ce qu'elle l'encourage à faire.

La Commission note que le Service de la formation continue met en œuvre certains mécanismes lui permettant de tenir compte de la justice de l'évaluation des apprentissages. Un regard est aussi posé par les conseillers pédagogiques à l'aide d'une grille de vérification sur la conformité des plans de cours à la PIEA, notamment pour s'assurer que le plan de cours prévoit l'évaluation individuelle de l'épreuve terminale de cours et pour veiller à ce que les critères de correction soient connus des étudiants. Toutefois, la Commission note que la formation continue ne possède pas de mécanisme veillant à l'équité de l'évaluation des apprentissages, contrairement aux programmes de la formation ordinaire pour lesquels un mécanisme de validation des épreuves terminales de cours est intégré au processus d'évaluation continue des programmes d'études. La Commission **invite** donc le Collège à mettre en œuvre un mécanisme lui permettant de veiller à l'équité de l'évaluation des apprentissages pour les programmes de la formation continue.

Par l'élaboration des bilans triennaux et des rapports synthèses et par le suivi des plans d'action triennaux des programmes, le Collège peut **déceler les points forts et les points à améliorer** et **prendre en charge les aspects à améliorer** dans une perspective d'amélioration continue. Plusieurs mécanismes assurant l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages sont directement liés à la mise en œuvre de la PGPF. En effet, les données recueillies, comme les résultats issus de l'analyse des plans de cours, des épreuves terminales de cours et les questionnaires complétés par les étudiants, sont analysées par le conseiller pédagogique et le responsable de programme pour ensuite être présentées au comité de programme en vue de l'adoption des bilans triennaux, des rapports synthèses et des plans d'action triennaux. Les documents officiels sont transmis à la Direction des études et à la Commission des études qui en font le suivi.

Mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite

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

- | | |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> partiellement |
| <input type="checkbox"/> généralement | <input type="checkbox"/> non |

Mise en œuvre, révision et modification des mécanismes

Pour assurer l'amélioration continue de la qualité de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, le Collège dispose du *Plan stratégique 2017-2020* adopté par le conseil d'administration le 12 juin 2017. Le plan stratégique, comprenant le plan de réussite intégré à sa première orientation, est mis en œuvre par la Direction générale, alors que la prise en charge du plan de réussite est assurée par la Direction des études. Le plan stratégique présente la mission, la vision et les valeurs du Collège. Il s'articule autour de cinq orientations, soit la réussite de sa population étudiante, l'offre et la qualité des services et des programmes, le soutien au développement et à la recherche, le développement d'un milieu de vie dynamique et performant de même que le développement du Collège dans sa région. Chacune des orientations est précisée par des objectifs généraux pour lesquels le Collège a déterminé un ou plusieurs indicateurs ainsi que des cibles permettant de rendre compte annuellement de la progression vers l'atteinte des objectifs.

Le plan stratégique est mis en œuvre principalement à partir du plan de travail annuel des directions. En effet, un plan de travail annuel commun à l'ensemble des directions du Collège est préparé au début de chaque année avec comme objectif de planifier le travail à accomplir en tenant compte des orientations et des priorités du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Chaque direction et chaque service alimentent le plan de travail annuel des directions en y inscrivant les actions planifiées, les résultats attendus ainsi que les responsables pour chaque objectif général. Le plan de travail est ensuite présenté et discuté en rencontre du comité de régie, puis approuvé par la Direction générale qui en est responsable. Il est recommandé par le comité exécutif et adopté par le conseil d'administration en octobre de chaque année. Chaque direction et chaque service travaillent ensuite à la réalisation des actions durant toute l'année. Les départements ainsi que le comité de persévérance et de réussite, le comité Technologies de l'information et de la communication et le comité sur la recherche produisent aussi un plan de travail et un bilan qui orientent leurs travaux tout au long de l'année. Ces documents sont directement liés aux objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Un document de suivi annuel du plan stratégique permet aussi de veiller à sa mise en œuvre. Revu à toutes les

fins d'année scolaire, ce document permet au Collège de s'assurer que les actions sont réalisées, d'apporter des ajustements au besoin et de déterminer des actions pour l'année suivante. Un bilan de mi-parcours est également réalisé.

Sous la responsabilité de la Direction adjointe des études, programmes et réussite, le comité de persévérance et de réussite collabore à l'élaboration, à la mise en œuvre des actions et au suivi des résultats du plan de réussite. À l'aide d'un plan de travail préparé annuellement, le comité planifie les actions à accomplir en se basant sur la première orientation du plan stratégique.

La Commission observe que la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, oriente les travaux des divers intervenants dont l'ensemble des pratiques y sont clairement arrimées. La Commission tient à souligner que l'efficacité des mécanismes de mise en œuvre de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, contribue à la mobilisation de la communauté envers les orientations du plan stratégique et à leur appropriation.

Le *Plan stratégique 2011-2016* a pris fin durant la période d'observation. Le *Plan stratégique 2017-2020* a ensuite vu le jour à la suite de consultations de la communauté collégiale, soit les professeurs, les professionnels, les employés de soutien, l'équipe de direction et les étudiants. Pendant cette période, le Collège a révisé annuellement son plan, ce qui l'a conduit à certains ajustements des objectifs ou des cibles. Au moment de la visite d'audit, le Collège avait amorcé les travaux de révision du *Plan stratégique 2017-2020*. Pour ce faire, il affirme s'appuyer sur l'analyse des caractéristiques des étudiants, de l'environnement interne et externe ainsi que des points forts et des points à améliorer identifiés lors du bilan final du plan stratégique.

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

L'ensemble des mécanismes déployés par le Collège assure l'amélioration continue de la qualité de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, parce qu'il permet de **tenir compte des aspects à observer** de chacun des critères, soit la mise en œuvre et le suivi des résultats. Le principal mécanisme de mise en œuvre de la planification stratégique est le plan de travail des directions. Lors de la révision du plan stratégique en 2016, la structure du plan de travail a été modifiée afin d'être arrimée avec les orientations du plan stratégique. Le plan de travail des directions prend en charge les objectifs du plan stratégique et les actions qui y sont planifiées sont liées aux indicateurs et aux cibles du plan. Les responsables des différentes actions sont précisés, ce qui assure leur prise en charge. Le plan de travail du comité de persévérance et de réussite joue le même rôle que le plan de travail des directions en permettant au Collège de veiller cette fois-ci à la mise en œuvre de la planification liée à la réussite.

Le document de suivi annuel du plan stratégique permet au Collège de suivre la progression vers l'atteinte des résultats. Les résultats atteints pour chaque indicateur y sont inscrits à la fin de chaque année. De la même manière, les bilans des plans de travail du comité de persévérance et de réussite, des départements et des autres comités permettent de témoigner, une fois par année, de la progression vers l'atteinte des résultats ciblés à la première orientation du plan stratégique.

Finalement, le bilan du plan stratégique effectué à son terme présente le niveau d'atteinte des résultats ainsi que des constats généraux pour chaque objectif en lien avec chacune des orientations.

Par la mise en œuvre de ses mécanismes, le Collège est en mesure de **décerner les points forts et les points à améliorer** et de **prendre en charge les aspects à améliorer** dans une perspective d'amélioration continue. À l'aide du document de suivi semestriel du plan de travail des directions et du document de suivi annuel du plan stratégique, le Collège est en mesure de constater si les moyens, les indicateurs et les cibles sont adéquats ou s'ils doivent être ajustés pour permettre d'atteindre les objectifs. Aussi, un regard est porté sur la répartition des responsabilités et sur l'échéancier. Ces documents permettent au Collège de constater la progression vers l'atteinte des résultats. Il est donc en mesure de juger si des interventions doivent être faites auprès des responsables ou si des ajustements doivent être apportés afin que les actions se réalisent et que les résultats attendus soient atteints dans les délais prévus. Par les rencontres bisannuelles du Comité de régie, le Collège est en mesure de constater les points forts et les points à améliorer, puis de les prendre en charge par l'entremise du plan de travail des directions.

En lien avec la planification liée à la réussite, les bilans annuels produits par le comité de persévérance et de réussite, tout comme ceux du comité Technologies de l'information et de la communication et du comité sur la recherche, permettent également de décerner les points forts et les points à améliorer en faisant des liens entre les actions planifiées, les moyens utilisés et l'atteinte des résultats. Sur la base de ces constats, les plans de travail de ces comités sont actualisés pour tenir compte des actions à planifier, mais aussi pour tenir compte des améliorations à apporter, le cas échéant. Les bilans annuels des comités alimentent le plan de travail des directions qui veillent à intégrer les résultats et les actions à entreprendre pour l'année suivante.

Efficacité potentielle du plan d'action

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

élevé

moyennement élevé

peu élevé

Le Collège a élaboré un plan d'action comprenant sept actions associées à chacune des composantes de son système d'assurance qualité. La Commission a établi son jugement en se basant sur les critères de conformité et de cohérence.

Au sujet de la conformité, l'ensemble des points à améliorer est considéré dans le plan d'action et le Collège précise un échéancier de même qu'un partage des responsabilités pour chacune des actions.

Au sujet de la cohérence, la Commission constate que les actions découlent des constats réalisés par le Collège tout au long de son analyse critique. Il y a adéquation entre les actions prévues et les points à améliorer dégagés. Les actions choisies sont de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité en fonction des points à améliorer observés lors de l'autoévaluation. Les éléments du plan d'action forment un ensemble harmonisé, sans contradiction entre eux.

Au moment de la visite d'audit, certaines actions avaient été complétées comme la réalisation d'une analyse de situation, impliquant un portrait de la population étudiante, en vue de l'élaboration du prochain plan stratégique.

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

Conclusion

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

- oui** **partiellement**
 généralement **non**

Rappel des points forts et des avis

Points forts :

- Adhésion de l'ensemble du personnel quant à la mise en œuvre de la PGPFPG ainsi que la collaboration et la complémentarité entre les différents acteurs responsables de la qualité des programmes d'études.
- Processus de consultation menant à l'attribution des ressources matérielles et financières.
- Intégration des mécanismes assurant l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages au processus d'évaluation continue des programmes d'études.
- Mécanismes de mise en œuvre contribuant à la mobilisation de la communauté envers les orientations du plan stratégique et à leur appropriation.

Avis :

- La Commission **invite** le Collège à poursuivre l'implantation de mécanismes permettant l'évaluation des programmes de la formation continue, comme prévu dans son plan d'action.
- La Commission **invite** le Collège à mettre en œuvre un mécanisme lui permettant de veiller à l'équité de l'évaluation des apprentissages pour les programmes de la formation continue.

Rappel du jugement sur l'efficacité potentielle du plan d'action

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

- élevé** **moyennement élevé** **peu élevé**

Ce deuxième cycle d'audit a amené le Cégep de Shawinigan à poursuivre la consolidation de son système d'assurance qualité. Ainsi, de manière générale, le Collège considère que son système d'assurance qualité et sa gestion garantissent l'amélioration continue de la qualité. Le Collège reconnaît que ce second cycle lui aura permis de témoigner de sa rigueur dans l'amélioration continue des mécanismes du système d'assurance qualité et de sa capacité à structurer l'information. Enfin, au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège annonce certains enjeux qu'il perçoit en vue du cycle suivant. Il traite d'abord de l'importance de regrouper les documents en lien avec les mécanismes pour faciliter les travaux d'autoévaluation. Il mentionne aussi que le cycle d'amélioration continue des programmes d'études aura été entièrement réalisé, ce qui lui permettra d'avoir une vue complète sur ce mécanisme. Finalement, le Collège évoque le contexte de mouvance du personnel qui occasionnera un défi en ce qui a trait au partage et au transfert d'expertise.

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

Les suites de l'évaluation

Le Cégep de Shawinigan a pris connaissance de la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité. Il a informé la Commission qu'il n'avait aucun commentaire à formuler.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Denis Rousseau, président

COPIE CERTIFIÉE CONFORME