



**Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial**

RAPPORT D'ÉVALUATION

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

du Cégep de Saint-Jérôme

Juin 2023

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Cégep de Saint-Jérôme 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 12, 13 et 14 avril 2022². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le comité d'autoévaluation, les intervenants impliqués dans la mise en œuvre des mécanismes, le comité de direction, le conseil d'administration, la régie des études ainsi que la Commission des études. Les professeurs³ 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 et un jugement global sur l'efficacité du système d'assurance qualité à partir des objets et critères retenus ainsi qu'un jugement sur l'efficacité potentielle du plan d'action. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration continue de l'efficacité du système d'assurance qualité de l'établissement et de la gestion qu'il en fait. Notons enfin que la Commission a mené son deuxième cycle d'audit dans le contexte particulier lié à la pandémie de COVID-19.

-
1. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. [Un deuxième cycle pour une amélioration continue de la qualité de l'enseignement collégial – Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois – Orientations, cadre de référence et guide d'autoévaluation, version transitoire](#), juin 2020, 76 pages.
 2. Outre la commissaire, M^{me} Diane Cyrenne, qui en assumait la présidence, le comité était composé de M^{me} Carole Lanoville, professeure à la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université du Québec à Montréal, de M^{me} Gabrielle Matte, directrice des études du Collégial international Sainte-Anne et de M. Claude Roy, directeur général à la retraite du Cégep André-Laurendeau. Le comité était assisté de M^{me} Corinne Côté, agente de recherche de la Commission, responsable de la rédaction du rapport d'évaluation.
 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

Le Cégep de Saint-Jérôme énonce ainsi sa mission : « Résolument engagé dans les Laurentides et centré sur la formation des jeunes et des adultes, le Cégep de Saint-Jérôme s'affirme comme établissement d'enseignement supérieur. Par ses activités d'enseignement et de recherche, en partenariat avec son milieu, il contribue de façon significative au développement de la société et des personnes qui la composent. » Le Collège compte trois campus : le Cégep de Saint-Jérôme, où se trouve la Direction générale, le Centre d'études collégiales à Mont-Laurier et le Centre d'études collégiales à Mont-Tremblant. Également, deux centres collégiaux de transfert de technologie sont rattachés au Collège, soit le Centre de développement des composites du Québec et l'Institut du véhicule innovant.

La période d'observation du deuxième cycle d'audit s'est étendue de l'hiver 2014 à l'automne 2020. Au début de cette période, le Collège offrait 5 programmes préuniversitaires et 12 programmes techniques menant au diplôme d'études collégiales (DEC). Il offrait aussi 15 programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC) et le cheminement Tremplin DEC. Le Collège avait à son emploi 570 personnes et accueillait une population étudiante de 5 291 personnes à la formation ordinaire et de 386 personnes à la formation continue.

Au terme de la période d'observation, soit à l'automne 2020, l'offre de programmes conduisant au DEC se chiffrait toujours à 5 programmes pour la formation préuniversitaire et augmentait à 15 pour la formation technique. Le Collège offrait toujours 15 programmes menant à une AEC ainsi que le cheminement Tremplin DEC. Le personnel du Collège totalisait 849 personnes. La population étudiante fréquentant la formation ordinaire se chiffrait à 4 855 et celle de la formation continue à 457 étudiants.

Sur le plan de la structure organisationnelle, l'organigramme du Collège présente, en plus de la Direction générale et de la Direction des études, cinq directions : vie étudiante, formation continue, services aux entreprises et international, ressources humaines, ressources matérielles, finances et approvisionnement. Les trois campus sont régis par l'application des mêmes politiques. Les centres d'études collégiales ont, sur place, une direction qui leur est propre. Ils sont également représentés à la régie des études, qui est composée de la directrice des études, des six directeurs adjoints aux études (incluant ceux des centres d'études collégiales) ainsi que de la personne occupant le poste de coordonnatrice et de registraire au Service des ressources pédagogiques, du cheminement et de l'organisation scolaire.

La démarche d'autoévaluation

La démarche d'autoévaluation du Collège s'est déroulée de l'automne 2020 à l'automne 2021. Un comité d'autoévaluation composé de la directrice des études, d'un directeur adjoint des études, d'une conseillère pédagogique et d'un coordonnateur de la formation continue a été mandaté pour réaliser les travaux. Le comité d'autoévaluation a été appuyé par un comité-conseil et un groupe de relecteurs. Les enjeux présentés dans le devis portent sur l'utilité de la démarche d'autoévaluation pour le Collège ainsi que sur l'échéancier de réalisation et la disponibilité des ressources humaines. Le devis précise également qu'au terme du premier cycle d'autoévaluation, le Service du développement pédagogique a constitué un dossier en vue du deuxième cycle. Pour ce faire, ce service a compilé et archivé électroniquement des données documentaires, statistiques et perceptuelles provenant notamment de son système d'information sur les programmes, de comptes rendus de rencontre ou de sa plateforme de gestion de l'enseignement. Le comité d'autoévaluation a donc utilisé ces données, en plus de mener des consultations à l'interne. Une fois le rapport finalisé, puis commenté par le comité-conseil et le groupe de relecteurs, il a été soumis à la régie des études, au comité de direction et, enfin, à la Commission des études. Le rapport a été adopté en janvier 2022 par le conseil d'administration du Collège.

Retour sur le premier cycle d'audit

Le Cégep témoigne avoir pris en charge toutes les suggestions émises par la Commission lors du premier cycle d'évaluation. La première suggestion impliquait l'efficacité des programmes d'études et la deuxième touchait la mise en œuvre du mécanisme d'évaluation de programmes. En ce sens, des travaux du Collège ont porté, premièrement, sur les mécanismes associés à l'élaboration et à la validation des plans de cours et des instruments d'évaluation et, deuxièmement, sur la gestion des plans d'action découlant des évaluations de programme. La troisième suggestion visait l'équité de l'évaluation des apprentissages. Le Collège s'y est penché lors de l'évaluation de l'application de la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (PIEA) et des documents afférents. La dernière suggestion concernait le suivi des résultats liés à la planification stratégique. Le Collège a rectifié les mécanismes veillant au suivi des résultats en lien avec la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, en y ajoutant des indicateurs et des résultats attendus permettant de suivre l'atteinte de ses objectifs institutionnels.

Le Collège témoigne aussi avoir réalisé la majorité des actions prévues à son plan d'action faisant suite à la démarche d'autoévaluation du premier cycle : sur les 52 actions inscrites, 47 ont été complétées. Il mentionne également avoir ajusté son plan d'action pour y inclure des actions jugées plus porteuses ou pertinentes. Pour suivre l'avancement de la réalisation de son plan d'action, le Collège a produit des bilans annuels ainsi qu'un bilan final.

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 Saint-Jérôme. 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. Cependant, le rapport d'évaluation témoigne uniquement de l'efficacité de l'ensemble des mécanismes, des points forts et des points à améliorer.

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 l'amélioration continue de la qualité de ses programmes d'études, le Collège dispose d'une *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* (PIEP) qui couvre tous les programmes offerts, autant à la formation continue qu'à la formation ordinaire. La politique mise en œuvre lors de la période d'observation a été adoptée par le conseil d'administration, sous recommandation de la Commission des études, en juin 2011. Par l'application de la PIEP, le Collège vise les finalités suivantes : assurer la qualité des programmes offerts et améliorer de façon continue la mise en œuvre des programmes.

Le comité de gestion pédagogique met en œuvre la politique, sous la responsabilité de la Direction des études. De plus, lors d'une évaluation, un comité d'évaluation est formé et composé de professeurs du programme à l'étude et de conseillers pédagogiques qui

assurent la coordination. Pour s'assurer de la conformité de l'évaluation avec les éléments prévus à la PIEP, le comité d'évaluation s'appuie sur des outils institutionnels élaborés par le Service du développement pédagogique, notamment un gabarit de devis et de rapport d'évaluation. De même, plusieurs outils encadrant la collecte de données sont fournis, certains étant récurrents et d'autres étant élaborés pour une évaluation spécifique. Au terme de la démarche, le rapport d'évaluation est présenté au comité du programme évalué et soumis pour avis à la Commission des études, puis adopté au conseil d'administration. Entre l'hiver 2014 et l'automne 2020, le Collège a procédé à l'évaluation de 12 programmes à la formation régulière, dont 5 évaluations complètes, et de 3 programmes à la formation continue.

Toujours pendant la période d'observation, le Collège a procédé à l'évaluation de l'application de sa PIEP, qui a mené à la révision et à la modification de la politique. Également, entre 2018 et 2019, le Collège a expérimenté une procédure d'évaluation continue de ses programmes, toujours selon les six critères, mais faisant appel à un plus petit nombre de sources d'information et à une collecte de données restreinte comparativement à une évaluation complète. Satisfait des résultats obtenus à la suite de cette expérimentation, le Collège a adopté, en janvier 2022, la plus récente version de la PIEP basée sur un modèle d'évaluation continu des programmes. Les modalités de cette version de la politique se déclinent selon une veille annuelle et une évaluation formelle, qui peut s'effectuer selon une formule standard ou une formule approfondie. L'évaluation formelle est un processus structuré et périodique où le Collège recueille, en plus de l'information colligée au cours de la veille annuelle, différentes données. Leur analyse mène, le cas échéant, à l'actualisation du programme.

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

Dans le cadre de son évaluation, la Commission vérifie si l'ensemble des mécanismes permet de **tenir compte des aspects à observer** de chacun des six critères, soit la pertinence des programmes d'études, leur cohérence, la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants, l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation, l'efficacité des programmes d'études et la qualité de leur gestion.

D'une part, la PIEP encadre les collectes de données auprès des cohortes, autant à la formation ordinaire, à la formation continue que dans les milieux de stages. En effet, la démarche d'évaluation de programmes implique la passation de sondages auprès des étudiants, des finissants, des diplômés, des employeurs ainsi que des enseignants. En outre, à la formation continue, un sondage est systématiquement distribué aux finissants de chaque cohorte. L'information recueillie grâce à ces consultations touche des aspects à observer associés à chacun des six critères d'évaluation. Les données sont consignées dans le système d'information sur les programmes, analysées et réinvesties, le cas

échéant, lors de l'actualisation du programme. Le travail de l'équipe de conseillers pédagogiques, qui coordonne l'élaboration ou l'actualisation des programmes, et celui des directions adjointes responsables de la gestion des programmes s'appuient aussi sur le *Guide d'élaboration et d'actualisation des programmes d'études* et sur les outils qui lui sont rattachés. Ce guide détaille, entre autres choses, l'élaboration et l'utilisation du cahier de programme, du profil de sortie du finissant, du logigramme de compétences ainsi que de la grille de cours, ce qui en fait un outil essentiel dans la prise en compte des aspects à observer reliés à la pertinence et à la cohérence des programmes. La Commission souligne d'ailleurs comme étant une force du Collège la synergie se dégageant de l'équipe du Service du développement pédagogique ainsi que l'intégration marquée des trois campus et de la formation continue dans tous les processus mis en place. De plus, au terme de son autoévaluation, le Collège a consigné dans son plan d'action la création d'un cahier de programme pour les AEC locales, à l'image du *Guide d'élaboration et d'actualisation des programmes d'études* du secteur régulier. Au moment de la visite, cette action était débutée et la Commission encourage le Collège à poursuivre en ce sens. Dans un autre ordre d'idées, l'utilisation du *Cadre de référence du comité de programme et du comité de la formation générale* est appuyée par des gabarits institutionnels de plans de travail. Ces mécanismes précisent les responsabilités des comités au cours des cycles d'implantation, d'évaluation et d'actualisation des programmes et favorisent la prise en charge de la qualité de la gestion des programmes. La Commission considère que l'apport des comités de programmes à la mise en œuvre de ces mécanismes constitue une force du Collège.

D'autre part, le Collège dispose d'un plan directeur immobilier pour tout ce qui concerne les espaces physiques et met en place un processus pour veiller à l'adéquation des ressources matérielles. À ce sujet, la Commission remarque la collaboration entre la Direction des ressources matérielles et la Direction des études pour établir une planification budgétaire qui répond aux besoins pédagogiques. De plus, l'application de la *Politique de perfectionnement du personnel enseignant*, de la *Politique de perfectionnement du personnel professionnel* et de la *Politique de perfectionnement et de formation du personnel de soutien* permet au Collège de prendre en compte l'adéquation des ressources humaines aux besoins des programmes. Un comité de perfectionnement, formé spécifiquement pour chaque catégorie de personnel, reçoit les demandes de perfectionnement et les considère à partir de critères connus. Les demandes peuvent aussi venir de la part d'un gestionnaire, selon les résultats des évaluations annuelles du personnel. Les requêtes sont traitées à la Direction des ressources humaines. Lors de la visite, le Collège a mentionné procéder, dès l'embauche du personnel cadre, à des tests psychométriques dans le but d'identifier les besoins en perfectionnement. Un comité de perfectionnement pour le personnel cadre est aussi actif. D'un autre côté, la Commission remarque que la *Politique institutionnelle d'évaluation des enseignantes et des enseignants* n'est systématiquement mise en œuvre qu'auprès du nouveau personnel enseignant. De ce fait, la valeur des méthodes pédagogiques est vérifiée par la Direction des études pour l'entièreté du corps professoral seulement lors des évaluations complètes de programmes, du moins sous l'application de la PIEP adoptée en 2011. De plus, le Collège a consigné au plan d'action découlant de son

autoévaluation son souhait de parachever les travaux relatifs à sa *Politique institutionnelle d'évaluation des enseignantes et des enseignants*. La Commission **invite** le Collège à aller de l'avant avec cette action pour ainsi s'assurer de mettre en œuvre des mécanismes veillant à la valeur des méthodes pédagogiques, et ce, chez tous les professeurs. La mise en œuvre de la nouvelle PIEP (2022), prescrivant des évaluations en continu des programmes, pourrait faciliter l'examen régulier de la valeur des méthodes pédagogiques.

Ensuite, l'application de la PIEA, appuyée par tous les mécanismes qui standardisent la rédaction et l'approbation des plans de cours, l'élaboration des activités pédagogiques de même que la rédaction et l'approbation des évaluations synthèses de cours couvrent plusieurs des aspects à observer liés aux critères de cohérence, de valeur des méthodes pédagogiques et de qualité de la gestion des programmes d'études. Par exemple, les gabarits de référentiel de cours structurent l'élaboration des plans de cours, incluant le cours porteur de l'épreuve synthèse de programme (ESP). D'un autre côté, l'application du *Règlement n° 16 relatif aux conditions d'admission, d'inscription et d'exclusion* tient compte des aspects à observer concernant l'efficacité des programmes en encadrant les mesures de recrutement des étudiants. Des procédures incluses dans ce règlement permettent de déterminer, dès l'admission, les besoins de l'étudiant en termes d'encadrement. Toujours en ce qui concerne l'efficacité des programmes, la Direction des études exerce un suivi rigoureux de ses indicateurs de réussite. Au moment de la visite, le Collège a aussi témoigné de la demande du conseil d'administration, lors de la période d'observation, de recevoir de l'information sur ces taux de réussite à une plus grande fréquence.

Dans le cadre de son évaluation, la Commission vérifie aussi si l'ensemble des mécanismes permet de **déceler les points forts et les points à améliorer** et de **prendre en charge les améliorations à apporter** dans une perspective d'amélioration continue. Pour prendre en charge ces deux aspects, le Collège s'appuie principalement sur l'application de sa PIEP. De même, la politique prescrit des collectes de données selon différentes fréquences et auprès de sources variées. Les données sont consignées dans le système d'information sur les programmes et utilisées lors d'opérations régies par le *Guide d'élaboration et d'actualisation des programmes d'études*. Au terme de ces opérations, un plan d'action est produit avec des responsabilités partagées, notamment entre le Service de développement pédagogique, les comités de programme ou les départements. Ce plan d'action est pris en compte dans les plans de travail annuels des départements et des comités de programmes. À ce sujet, le Collège a mis en place un processus institutionnel, soutenu par la procédure de dépôt des documents et par le *Cadre de référence du comité de programme et du comité de la formation générale*. Essentiellement, le Service de développement pédagogique fournit des gabarits de plans de travail et bilans aux départements et aux comités de programmes. Les plans sont déposés dans le système d'information sur les programmes et vérifiés par la direction adjointe au programme qui rencontre annuellement la coordination du département ou du programme sur la question. En fin d'année, les bilans de plans de travail sont acheminés par la même voie. L'application de ce processus cyclique couvre la majorité des mécanismes mis en œuvre pour veiller à l'évaluation de la

qualité des programmes d'études. Par ailleurs, le processus couvre aussi la majorité des mécanismes mis en œuvre pour veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages.

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 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 l'évaluation des apprentissages, le Collège s'appuie sur sa PIEA, dont la dernière version a été adoptée par le conseil d'administration en janvier 2019. Par l'application de la politique, le Collège souhaite attester auprès des étudiants et du public de la qualité des diplômes décernés, à la formation ordinaire comme à la formation continue.

La mise en œuvre de la PIEA encadre tout ce qui concerne l'évaluation des apprentissages selon les critères définis par la Commission dans son cadre de référence. La Direction des études est responsable de cette mise en œuvre en veillant, entre autres, à ce que les départements, les professeurs et les étudiants s'acquittent de leurs responsabilités au regard de la PIEA. Ainsi, chaque automne, la Direction des études détermine un calendrier des opérations relatives au dépôt et à l'approbation des plans de cours et le transmet aux coordonnateurs de département. Elle voit aussi à ce que les règles départementales d'évaluation des apprentissages (RDEA) soient conformes à la PIEA. De surcroît, pour favoriser la mise en œuvre de la PIEA, les comités de programme, incluant le comité de la formation générale, les assemblées départementales et le Service du développement pédagogique produisent des plans de travail basés sur les priorités institutionnelles dégagées par la Direction des études. Des bilans de fin d'année découlent de la mise en œuvre de ces plans.

Pendant la période d'observation, un sous-comité de la Commission des études a été mandaté pour réviser la PIEA. Le processus de révision de la politique a inclus des consultations auprès des comités de programme. Le sous-comité a ensuite soumis une version préliminaire de la PIEA à la Commission des études, puis au conseil d'administration pour adoption. La Commission souligne comme étant un point fort le processus de révision de la politique qui favorise, grâce aux consultations, l'adhésion et l'appropriation de la politique par toute la communauté collégiale.

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

Dans le cadre de son évaluation, la Commission vérifie si l'ensemble des mécanismes permet de **tenir compte des aspects à observer** de chacun des deux critères, soit la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages.

D'abord, la mise en œuvre de la PIEA est principalement soutenue par les référentiels de cours et par le processus d'élaboration et de validation des plans de cours. Ainsi, en premier lieu, le Collège utilise des gabarits institutionnels de référentiel de cours, dont un dédié aux cours porteurs de l'ESP. À l'aide des gabarits, les départements rédigent les référentiels de cours puis les soumettent au comité de programme. Les référentiels des cours de la formation générale sont, quant à eux, soumis au comité de la formation générale. Les référentiels sont ensuite soumis à la Direction des études pour approbation. Le référentiel du cours porteur de l'ESP est présenté à la Commission des études. Le gabarit de référentiel de cours, tout comme le gabarit de plan de cours, comprend une section dédiée à l'évaluation synthèse du cours, incluant la pondération et les critères d'évaluation. Ces mécanismes participent à ce que chaque étudiant puisse démontrer qu'il a atteint les objectifs de son programme, notamment en s'assurant de la qualité des évaluations synthèse de cours et de l'ESP. Les responsabilités des comités de programme et du comité de la formation générale à ce sujet sont consignées dans le *Cadre de référence du comité de programme et du comité de la formation générale*.

En deuxième lieu, le processus d'élaboration et de validation des plans de cours implique l'utilisation d'un gabarit institutionnel de plan de cours fourni par le Service du développement pédagogique, sous l'autorité de la Direction des études. Ce gabarit reprend les éléments prescrits dans la PIEA devant se retrouver dans un plan de cours, incluant une section dédiée aux RDEA. À la formation ordinaire, tous les plans sont d'abord approuvés en assemblées départementales pour vérifier leur conformité avec les référentiels de cours, avec la PIEA et les RDEA. Les plans sont ensuite déposés par les coordonnateurs de département dans le système d'information sur les programmes pour que le Service du développement pédagogique puisse évaluer, chaque session et à l'aide d'une grille d'analyse, un échantillon de plans de cours. Au besoin, un suivi est assuré par la direction adjointe aux études auprès de l'assemblée départementale. À la formation continue, tous les plans de cours sont revus par des conseillers pédagogiques. Ainsi, le Collège s'assure que les étudiants sont informés des règles d'évaluation des apprentissages et des critères d'évaluation, et que les évaluations sont équivalentes dans le cas de cours donnés par plus d'un professeur. Également, le plan de cours informe l'étudiant au sujet des droits de recours, comme la procédure de révision de note et la procédure de traitement d'une plainte liée à l'enseignement. Ces processus peuvent impliquer la participation du registrariat, de la Direction des études et de la Direction des ressources humaines. Lors de la visite, le Collège a, par ailleurs, mentionné vouloir créer

un poste d'ombudsman pour assurer la neutralité et l'équilibre dans le traitement des plaintes.

Dans le cadre de son évaluation, la Commission vérifie aussi si l'ensemble des mécanismes permet de **déceler les points forts et les points à améliorer** et de **prendre en charge les améliorations à apporter** dans une perspective d'amélioration continue.

La majorité des mécanismes mis en œuvre par le Collège et touchant les critères de justice et d'équité des évaluations des apprentissages comprennent, dans leur cycle d'application, une étape spécifique à l'identification des points forts et des points à améliorer et à la prise en charge des améliorations à apporter. Au demeurant, en raison de la mise en place au Collège d'un système d'assurance qualité intégré, l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages partage plusieurs mécanismes avec l'amélioration continue des programmes d'études. De ce fait, le Collège s'appuie principalement sur l'application de la PIEP et des mécanismes qui lui sont rattachés pour assurer l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages.

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, le Collège dispose du *Plan stratégique 2014-2019*, adopté par le conseil d'administration en juin 2014. Le plan stratégique présente d'abord la mission, la vision et les valeurs du Collège et se structure ensuite autour de six orientations, soit la réussite, les besoins d'une formation continue, la réalisation de soi, le développement socioéconomique, l'efficience organisationnelle par une gestion dynamique et, finalement, le développement durable. Les orientations sont précisées par une cinquantaine d'objectifs et par des pistes d'action. La mise en œuvre du plan stratégique est sous la responsabilité de la Direction générale.

Le comité de direction établit annuellement, au moyen d'un gabarit, des priorités institutionnelles basées sur la planification stratégique. Ces priorités sont adoptées au conseil d'administration et sont ensuite utilisées par les directions et services pour construire les plans de travail annuels. Au moment de la visite, le Collège avait ajouté à son processus de planification une rencontre entre les directions pour arrimer leur plan de travail. Tout comme pour les priorités institutionnelles, les plans de travail sont élaborés à l'aide d'un gabarit que le Collège a produit à la suite des constats découlant du premier cycle d'audit. Le gabarit présente les actions, les responsables, un échéancier et une section liant les actions aux orientations du plan stratégique. En mettant ainsi en relation le plan stratégique avec les plans de travail des directions et services, le Collège souhaite faciliter le suivi de la mise en œuvre et le suivi des résultats de la planification stratégique. Chaque plan de travail fait l'objet d'un bilan en fin d'année. Il en est de même pour les priorités institutionnelles, dont le bilan est rédigé par le comité de direction et adopté par le conseil d'administration.

En ce qui concerne le plan de réussite, sa mise en œuvre relève du comité directeur de la réussite, sous la responsabilité de la Direction des études. À l'instar de ce qui se fait dans la planification stratégique, le Collège a eu recours, pour sa planification liée à la réussite 2014-2019, à l'établissement de priorités institutionnelles annuelles qui sont reprises dans un plan de travail institutionnel annuel de la réussite et dans les plans de travail des

directions et services. De même, ces plans de travail, en lien avec les orientations et objectifs du plan de réussite, conduisent à des bilans de fin d'année. Les priorités, les plans de travail et les bilans sont adoptés au conseil d'administration.

Le Collège a produit un bilan de mi-parcours pendant les années de mise en œuvre du *Plan stratégique 2014-2019*, incluant la planification liée à la réussite. Fort des conclusions du bilan, le Collège a révisé son plan, a réduit le nombre d'objectifs et a ajouté des indicateurs et des résultats attendus. Vers la fin de la période d'observation, le Collège a mis en place son *Plan stratégique 2019-2024*, adopté par le conseil d'administration en juin 2019. Ce plan stratégique découle du bilan final de la planification stratégique 2014-2019, de l'analyse des environnements interne et externe et de consultations auprès de la communauté collégiale. Le Collège assure toujours la mise en œuvre et le suivi de sa planification stratégique grâce aux plans d'action annuels, qui s'articulent désormais autour d'aspirations et de projets porteurs énoncés dans la planification stratégique, ainsi qu'aux plans de travail et aux bilans qui en découlent.

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

Dans le cadre de son évaluation, la Commission vérifie si l'ensemble des mécanismes permet de **tenir compte des aspects à observer** de chacun des deux critères, soit la mise en œuvre et le suivi des résultats de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite.

Le Collège s'appuie, de manière générale, sur deux ensembles de mécanismes distincts. Le premier ensemble de mécanismes est le cycle de gestion du Collège, qui lui permet de veiller aux aspects liés au critère de mise en œuvre. Ce cycle est composé des priorités institutionnelles reliées aux orientations du plan stratégique, des plans de travail des directions et services élaborés selon des gabarits ainsi que des bilans subséquents. En ayant recours aux gabarits pour rédiger les priorités institutionnelles et les plans de travail, le Collège s'assure de prendre en compte les objectifs du plan stratégique, les moyens qui y sont associés, les responsabilités et les échéanciers. Par ailleurs, à propos de la mise en œuvre des moyens, lors de la visite, l'établissement expérimentait un nouveau système de gestion du plan stratégique et de réussite. À la lumière des constats dégagés à la suite de l'implantation de ce système de gestion, le Collège a consigné à son plan d'action la poursuite du travail d'appropriation par les cadres et leur équipe. Au moment de la visite, le Collège s'est prononcé sur certaines caractéristiques du système et de sa mise en œuvre qui pourraient créer des obstacles à l'adhésion du personnel. Le Collège a notamment mentionné la complexité du système et, de ce fait, le nombre restreint de personnes aptes à l'utiliser. La Commission estime que le Collège gagnerait à assurer une veille constante sur le système de gestion du plan stratégique et de réussite, tel qu'il le prévoit à son plan d'action. La mise en œuvre de la planification liée à la réussite est, quant à elle, placée sous la responsabilité du comité directeur de la réussite. En outre, le Collège

favorise la réussite étudiante avec le comité de promotion de la réussite, le Bureau d'action pour la réussite ainsi qu'avec la tournée des classes des conseillers pédagogiques et des aides pédagogiques individuels. La Commission souligne comme une force les actions du Collège centrées sur la réussite des étudiants et la mobilisation de la communauté collégiale autour de la réussite étudiante. Toutefois, elle remarque, à l'instar du Collège, que l'implication étudiante dans la mise en œuvre du plan de réussite pourrait être renforcée, par exemple au sein de ces comités, ce que la Commission l'encourage à faire. Le deuxième ensemble de mécanismes contribue à la prise en charge des aspects à observer liés au critère de suivi des résultats par les bilans de mi-parcours et les bilans finaux de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite. Ainsi, le Collège a constaté, lors de l'élaboration du bilan de mi-parcours, que le suivi des résultats du *Plan stratégique 2014-2019* portait sur les indicateurs de moyens plutôt que sur des indicateurs de résultats. Le Collège a d'ailleurs inscrit à son plan d'action la volonté de soutenir les cadres dans le développement d'une vision plus stratégique qu'opérationnelle. La Commission estime que le Collège gagnerait à s'assurer que, lors de l'élaboration de bilans, des indicateurs témoignent bien de la progression vers l'atteinte des résultats.

Dans le cadre de son évaluation, la Commission vérifie aussi si l'ensemble des mécanismes permet de **déceler les points forts et les points à améliorer** et de **prendre en charge les améliorations à apporter** dans une perspective d'amélioration continue. Essentiellement, le cycle de gestion de la mise en œuvre de la planification stratégique incluant la planification liée à la réussite prévoit aussi, une fois l'année visée par le plan de travail complétée, la rédaction de bilans annuels qui permet au Collège de déceler les points forts et les points à améliorer. Les bilans des départements et des comités de programmes sont déposés dans le système d'information sur les programmes à l'attention des départements, des comités de programme et de la direction adjointe du programme. Le bilan des priorités institutionnelles de la Direction générale est, quant à lui, déposé au conseil d'administration. Lors de la rédaction du prochain plan de travail, le Collège a l'occasion de prendre en charge les améliorations à apporter identifiées dans ces bilans, dans une perspective d'amélioration continue. Pour son suivi des résultats, le Collège a produit un bilan de mi-parcours de la planification stratégique 2014-2019, incluant la planification liée à la réussite, en procédant d'abord à une collecte de données intégrant des consultations auprès de la communauté collégiale. Un bilan final a aussi été produit au terme de la période 2014-2019. Le Collège a réinvesti les constats dégagés de ces bilans, notamment quant à l'absence d'indicateurs et de résultats attendus, pour élaborer sa planification stratégique 2019-2024. Également, la production des bilans annuels du plan de travail de la réussite, établis par la direction adjointe responsable de la réussite, donne l'occasion au Collège de rectifier le tir dans le plan de travail suivant. Au moment de la visite, le Collège a expliqué vouloir améliorer ses mécanismes pour assurer un suivi systématique des mesures d'aide à la réussite et lui permettre de se baser sur des données statistiques probantes pour en évaluer l'impact. De plus, il souhaite que des indicateurs de suivi pertinents soient identifiés par les responsables des mesures, et que ceux-ci soient

rencontrés quelques fois par année par le Service du développement pédagogique pour assurer un suivi, ce que la Commission l'encourage à faire.

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 composé de 14 actions, chacune étant reliée à 1 ou 2 des 4 composantes, exception faite de la dernière action qui porte sur l'ensemble du système d'assurance qualité. La Commission a établi son jugement sur le plan d'action du Collège en se basant sur les critères de conformité et de cohérence.

Au sujet de la conformité, le Collège a considéré dans son plan d'action l'ensemble des points à améliorer identifiés lors de sa démarche. Il précise un échancier de même qu'un partage des responsabilités pour chacune des actions.

Au sujet de la cohérence entre le plan d'action et la démarche d'évaluation, la Commission note que les actions découlent des constats et des analyses réalisés par le Collège. Elle note également l'adéquation entre les actions prévues et les points à améliorer dégagés. Les éléments du plan d'action forment un ensemble harmonisé, sans contradiction entre eux.

Au moment de la visite, le Collège avait entrepris la majorité des actions prévues à son plan. Celles-ci portent, par exemple, sur la modification des mécanismes concernant l'élaboration et l'actualisation des programmes, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, sur la validation des processus en lien avec l'approbation des plans de cours ou encore sur l'appropriation de mécanismes liés à la planification stratégique.

Dans une perspective d'amélioration continue de la qualité, la Commission s'attend à ce que le Cégep de Saint-Jérôme donne suite au plan d'action qu'il a élaboré au terme de sa démarche d'autoévaluation et qu'il prenne en charge les avis formulés par la Commission. En vue de témoigner des améliorations qui seront apportées et d'assurer l'amélioration continue, ce plan d'action est ajusté par le Collège à la lumière des constats qu'il établit ainsi que des avis inclus au présent rapport d'évaluation.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission juge que le système d'assurance qualité du Cégep de Saint-Jérôme 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 :

- Synergie se dégageant de l'équipe du Service du développement pédagogique ; intégration marquée des trois campus et de la formation continue dans tous les processus mis en place.
- Apport des comités de programmes à la mise en œuvre des mécanismes liés à l'implantation, à l'évaluation et à l'actualisation des programmes ;
- Processus de révision de la PIEA qui favorise l'adhésion et l'appropriation de la politique par toute la communauté collégiale ;
- Actions du Collège centrées sur la réussite des étudiants et mobilisation de la communauté collégiale autour de la réussite étudiante.

Avis :

- La Commission **invite** le Collège à aller de l'avant avec les travaux relatifs à sa *Politique institutionnelle d'évaluation des enseignantes et des enseignants* pour ainsi s'assurer de mettre en œuvre des mécanismes veillant à la valeur des méthodes pédagogiques, et ce, chez tous les professeurs.

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

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

élevé

moyennement élevé

peu élevé

Ce deuxième cycle d'audit a amené le Collège à poursuivre la consolidation de son système d'assurance qualité. D'ailleurs, la Commission souligne la complémentarité des

mécanismes veillant à la qualité des programmes d'études et à la qualité de l'évaluation des apprentissages. À la lumière de l'analyse effectuée sur les composantes de son système d'assurance qualité, le Collège a conclu que son système et sa gestion lui permettent de garantir l'amélioration continue de la qualité. Il estime entre autres que ses mécanismes œuvrent en complémentarité et note que sa démarche a été utile, particulièrement pour brosser un portrait actualisé de l'ensemble des mécanismes et pour l'obliger à prendre une distance critique nécessaire à l'opération. Enfin, le Collège a identifié des enjeux émergents au terme de sa démarche d'autoévaluation, comme le maintien de la culture de la qualité, particulièrement dans un contexte de renouvellement du personnel, ainsi que la croissance attendue de la fréquentation étudiante, jumelée à l'implantation de nouveaux programmes.

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

Les suites de l'évaluation

Le Cégep de Saint-Jérôme a pris connaissance de la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité. Il a apporté des précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Denis Rousseau, président

COPIE CERTIFIÉE CONFORME