

RAPPORT D'ÉVALUATION  
Version définitive

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

**du Cégep Garneau**

Deuxième cycle d'audit

Juin 2024

## Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Cégep Garneau 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 référence<sup>1</sup>, 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 un commissaire a analysé le rapport d'autoévaluation déposé par le Collège puis a effectué une visite d'audit les 9, 10 et 11 mai 2023<sup>2</sup>. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, des membres du conseil d'administration, la Commission des études, l'équipe de direction, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des étudiants<sup>3</sup>, des professionnels et des employés de soutien. Les professeurs 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. La Commission note enfin que le deuxième cycle d'audit a été mené 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](#), septembre 2020, 76 pages.

2. Outre le commissaire, M. Gordon Brown, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M<sup>me</sup> Denyse Blanchet, directrice générale retraitée du Cégep de Chicoutimi, M<sup>me</sup> Marie-Pier Marquis, conseillère pédagogique au Cégep de Rimouski, et M<sup>me</sup> Nathalie Michaud, professeure à l'Université du Québec à Montréal. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> Evelyne Drouin, agente de recherche de la Commission responsable de la rédaction du rapport d'évaluation. M<sup>me</sup> Stéphanie Proulx, agente de recherche de la Commission, accompagnait le comité de visite à titre d'observatrice.

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

Fondé en 1969 et issu du Collège des Jésuites de Québec, de l'École normale Mérici et de l'École normale Laval, le Cégep Garneau est un établissement d'enseignement collégial public situé dans la région de la Capitale-Nationale. Ses neuf pavillons sont tous regroupés sur le même site de formation. Le Collège se donne pour mission de former des étudiants, jeunes et adultes, compétents et engagés. Il entend contribuer à l'essor de la société par la formation de citoyens instruits, responsables et ouverts sur le monde. Engagé dans sa communauté et attentif aux enjeux sociaux, le Collège encourage le partage des connaissances et des expertises, de même que le développement de nouveaux savoirs. Sa mission le conduit à tout mettre en œuvre pour favoriser la persévérance et la réussite éducative.

La période d'observation pour le deuxième cycle d'audit du Collège s'est étendue de janvier 2016 à janvier 2021. Au début de cette période, le Collège offrait 17 programmes d'études à la formation ordinaire, soit 3 programmes préuniversitaires, comprenant divers profils, dont le Baccalauréat international, et 14 programmes techniques. Le cheminement Tremplin DEC y était également proposé. À la formation continue, un programme menant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC) et 25 programmes conduisant à l'obtention d'une attestation d'études collégiales (AEC) étaient offerts. Le nombre d'étudiants était de 5 771 à la formation ordinaire et de 2 800 à la formation continue tandis que le Collège employait un peu plus de 800 personnes.

À la fin de la période d'observation, le même nombre de programmes d'études était offert à la formation ordinaire. Pour les étudiants ayant complété leur formation générale, 6 programmes d'études étaient offerts en formule DEC intensif, tandis que le Collège avait développé des cheminements DEC-BAC pour 6 programmes techniques. Le cheminement Tremplin DEC, décliné en deux profils, y était également proposé. Le Collège offrait, à la formation continue, 2 programmes menant à l'obtention d'un DEC et 17 programmes conduisant à l'obtention d'une AEC. Le nombre d'étudiants s'établissait à près de 6 000 à la formation ordinaire et à près de 1 200 à la formation continue. Le Collège employait toujours un peu plus de 800 personnes.

Sur le plan de sa structure organisationnelle, le Collège compte neuf directions qui relèvent toutes de la Direction générale : la Direction des études, la Direction des affaires étudiantes et communautaires, la Direction de la formation continue et du service aux entreprises, la Direction du développement institutionnel et de la recherche, la Direction des communications et des relations publiques, la Direction des ressources humaines et des

affaires corporatives, la Direction des finances, la Direction des ressources matérielles ainsi que la Direction des technologies informatiques.

## **La démarche d'autoévaluation**

La démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité menée par le Collège s'est déroulée de janvier 2021 à décembre 2022, soit au moment du dépôt de son rapport d'autoévaluation à la Commission. Pour ce faire, le Collège a constitué un comité d'autoévaluation composé de la directrice générale, du directeur des études, de même que d'un directeur adjoint des études et d'un conseiller pédagogique, tous deux du Service des programmes et de la vie pédagogique. Ce comité a élaboré un devis d'autoévaluation dans lequel le Collège s'est fixé comme objectif de travailler sur quatre enjeux dans la réalisation de ses travaux, soit de contribuer à l'amélioration continue des processus en focalisant sur l'optimisation de l'utilisation des ressources vers des opérations à valeur ajoutée, de contribuer à l'objectif de gestion responsable des données institutionnelles en élaborant un cadre d'autoévaluation du système d'assurance qualité pouvant être réutilisé dans les prochains cycles d'audit, de mobiliser la communauté collégiale autour de l'enjeu de l'assurance qualité tout en étant efficace dans la réalisation de sa démarche et de compléter les suivis au premier cycle d'audit en mettant en œuvre des mécanismes en vue de donner suite aux recommandations formulées par la Commission. À l'automne 2021, le devis d'autoévaluation a été présenté à la Commission des études et au conseil d'administration, qui l'a adopté. Pour établir ses constats et appuyer ses conclusions, le Collège a considéré des données statistiques, documentaires et perceptuelles. Ainsi, au cours de l'année 2021-2022, le comité d'autoévaluation a procédé à l'inventaire de ses mécanismes ainsi qu'à la recherche des différentes versions des documents et a rencontré les responsables de la mise en œuvre des mécanismes afin qu'une fiche par mécanisme, qui permet de bien le documenter, soit élaborée. Une arborescence a ensuite été créée pour classer les fiches de même que les documents afférents et pour les relier aux objets et critères d'évaluation de la Commission, et ce, dans le but de mettre en place un système d'information, alimenté en continu, en vue des cycles d'audit suivants. Au terme de ces travaux, le rapport d'autoévaluation a été présenté à la Commission des études en octobre 2022 qui en a recommandé l'adoption au conseil d'administration. C'est en décembre de la même année que le conseil d'administration l'a adopté.

## Retour sur le premier cycle d'audit

Au premier cycle d'audit, la Commission a formulé 8 avis au Collège, soit 2 recommandations et 6 suggestions. Les recommandations concernaient les mécanismes veillant à l'équité de l'évaluation des apprentissages, une première portant sur les mécanismes assurant la qualité des plans de cours et une seconde portant sur les mécanismes assurant la qualité des évaluations finales de cours. À cet égard, le Collège a mis en place un processus de validation de plans de cours par échantillonnage réalisé par la Direction des études. Il a également incité les départements à inclure, dans les plans-cadres, des précisions relatives aux évaluations finales de cours. Quant aux suggestions, trois étaient liées à la première composante du système d'assurance qualité et, plus particulièrement, aux mécanismes veillant à l'adéquation des ressources aux besoins de formation ainsi qu'à la mise en œuvre, la révision et l'actualisation de la *Politique institutionnelle des programmes d'études* (PIEP) qui en constitue le mécanisme principal. Sur ces points, le Collège a réalisé, en février 2020, un bilan de son *Programme de développement professionnel du personnel enseignant*. Il s'est aussi donné comme objectif, dans son *Plan stratégique 2020-2025*, d'élaborer et de mettre en œuvre une *Politique institutionnelle de gestion des programmes d'études* (PIGP). Par ailleurs, deux suggestions étaient liées à la deuxième composante du système d'assurance qualité, soit aux mécanismes veillant à la justice de l'évaluation des apprentissages de même qu'à la révision et à l'actualisation de la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (PIEA) qui en constitue le mécanisme principal. Ainsi, le Collège a révisé et modifié sa politique à trois reprises au cours de la période d'observation. Enfin, la dernière suggestion concernait les mécanismes veillant au suivi des résultats de la planification stratégique, incluant celle liée à la réussite. À cet égard, le Collège a revu le gabarit pour la production des plans de travail et des bilans annuels des départements et des comités de programme afin de rendre plus explicites les liens entre les actions qui y apparaissent et les objectifs stratégiques.

Par ailleurs, au terme de sa démarche d'autoévaluation du premier cycle d'audit, le Collège n'avait pas établi de plan d'action pour assurer la prise en charge des améliorations à apporter. Il affirmait vouloir utiliser son *Calendrier de réalisation du Plan stratégique 2014-2019* comme principal outil de suivi en vue d'améliorer l'efficacité de son système d'assurance qualité. Ce calendrier, adopté au début de la démarche d'autoévaluation, ne reprenait toutefois pas l'ensemble des actions découlant de cet exercice. Au moment de la visite du deuxième cycle d'audit, le Collège a déposé à la Commission deux documents témoignant de la réalisation des actions en lien avec sa planification stratégique, soit le *Bilan du plan d'action institutionnel* pour les années 2014-2015 à 2019-2020 et le *Calendrier de réalisation du Plan stratégique 2014-2019* pour l'année 2019-2020 qui indique que 97 % des actions ont été réalisées.

## 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 Garneau. 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.

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> oui          | <input checked="" 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 ses programmes d'études, le Collège dispose d'une PIEP. La version la plus récente de la politique, mise en œuvre au cours de la période d'observation, a été adoptée par le conseil d'administration en mai 2002. La PIEP a comme finalité de permettre au Collège, grâce à l'évaluation, de veiller à l'amélioration continue des programmes offerts. Elle distingue les objectifs poursuivis par l'évaluation des programmes de ceux poursuivis par son application. La Direction des études est responsable de la mise en œuvre de la politique qui s'applique aux programmes d'études de la formation ordinaire et à ceux de la formation continue.

La PIEP prévoit deux modes d'évaluation des programmes d'études, soit l'évaluation complète et l'évaluation partielle. L'évaluation complète couvre les six critères retenus par la Commission, tandis que l'évaluation partielle porte sur un nombre limité de critères. La politique fixe à huit ans la périodicité maximale à l'intérieur de laquelle chaque programme d'études doit faire l'objet d'une évaluation. Les programmes d'études à évaluer et le mode d'évaluation à privilégier sont déterminés à la lumière de l'évolution des programmes et à la suite de l'analyse des tableaux de bord des programmes. Pour chaque programme d'études, le tableau de bord contient des données quantitatives et qualitatives sur les caractéristiques des étudiants et des diplômés, sur leur cheminement scolaire, sur les indicateurs de réussite et sur son contexte spécifique. Les données portent sur quelques années, ce qui permet d'en apprécier l'évolution. À partir de ces données, le comité de programme à la formation ordinaire, la Direction de la formation continue et du service aux entreprises ou encore la Direction des études peut proposer l'évaluation d'un programme d'études. La Direction des études détermine le mode d'évaluation et la Commission des études établit un ordre de priorisation des évaluations à mener.

Au cours de la période d'observation, 6 programmes d'études de la formation ordinaire, soit un programme préuniversitaire et 5 programmes techniques, ont fait l'objet d'une évaluation complète ou d'une évaluation partielle. La Commission, à l'instar du Collège, note que la périodicité fixée dans la PIEP n'a pas été respectée au cours de la période d'observation et que tous les critères n'ont pas été considérés. À la formation continue, une évaluation des programmes en continu est effectuée, quoique ce mode d'évaluation n'est pas explicité dans la PIEP. Pour veiller à la qualité de ses programmes d'études, le Collège s'est également appuyé, au cours de la période d'observation, sur le processus relatif à leur élaboration et à leur actualisation qu'il met en œuvre. Pour le Collège, le terme « élaboration » réfère à la publication ou à la modification d'un devis ministériel, tandis que le terme « actualisation » renvoie à la mise à jour locale d'un programme d'études. Décliné en 8 étapes et mené par un comité composé du directeur adjoint des études responsable du programme, du conseiller pédagogique associé au programme et d'un professeur, le processus s'échelonne sur une période allant de 12 à 18 mois. Au moment de débiter l'élaboration ou l'actualisation d'un programme de la formation ordinaire ou de la formation continue, la première étape consiste à identifier les enjeux et les critères. Au terme de ces travaux, le dossier de programme, qui comprend l'ensemble des orientations locales retenues pour la mise en œuvre du devis ministériel, est rédigé, présenté à la Commission des études pour avis et déposé au conseil d'administration pour adoption. Pour faciliter leur cheminement dans les différents groupes, tous les dossiers de programme ont la même facture, les dossiers des programmes de la formation continue élaborés localement étant similaires aux dossiers des programmes de la formation ordinaire. D'autres documents définissant le programme d'études, comme la matrice d'association cours – compétences, la grille de cheminement avec préalables, le logigramme, la description de l'épreuve synthèse de programme (ESP), que le Collège nomme activité synthèse de programme, de même que les plans-cadres, sont élaborés.

Une fois ces étapes franchies, les admissions dans le programme d'études peuvent débuter.

Au cours de la période d'observation, la PIEP n'a été ni révisée ni modifiée. Déjà, au terme du premier cycle d'audit, le Collège envisageait l'élaboration d'une PIGP à laquelle serait intégrée la PIEP. Une action à cet égard apparaissait dans le *Calendrier de réalisation du Plan stratégique 2014-2019*, le principal outil de suivi dont s'était alors doté le Collège en vue d'améliorer l'efficacité de son système d'assurance qualité. La politique n'ayant pas été adoptée à l'automne 2016 comme il était initialement prévu, le Collège s'est donné comme objectif, dans son *Plan stratégique 2020-2025*, de se doter d'une PIGP. Il a également prévu une action à cet égard dans le plan d'action qu'il a élaboré au terme du deuxième cycle d'audit. Les témoignages entendus lors de la visite permettent à la Commission de constater que les travaux en lien avec cette action étaient entrepris. Considérant que la PIEP constitue le principal mécanisme permettant de guider l'évaluation des programmes d'études et d'assurer l'amélioration continue de leur qualité,

*la Commission recommande au Collège de réviser et de mettre en œuvre sa politique afin d'encadrer toutes ses pratiques en matière d'évaluation des programmes d'études pour s'assurer de tenir compte des 6 critères d'évaluation selon une périodicité maximale de 10 ans, et ce, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue.*

### **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.

Le processus d'élaboration et d'actualisation des programmes d'études mis en œuvre par le Collège lui permet de tenir compte de plusieurs de ces critères, et ce, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Au moment de lancer les travaux menant à l'élaboration ou à l'actualisation d'un programme, la Direction adjointe des études responsable du programme prépare une fiche présentant les enjeux liés à l'un ou l'autre des critères de qualité des programmes d'études. Cette fiche est déposée à l'équipe de direction pour certains éléments qui relèvent de sa responsabilité et à la régie pédagogique pour les autres points. L'équipe de direction procède donc à une vérification pour s'assurer de la disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières pour répondre aux besoins de formation du programme élaboré ou actualisé. Les autres travaux, menés par un comité composé du directeur adjoint des études responsable du programme, du

conseiller pédagogique associé au programme et d'un professeur, sont sous la responsabilité de la régie pédagogique. Ainsi, ce comité se penche d'emblée sur la cohérence du programme d'études en procédant à une analyse des compétences du devis ministériel. Réalisée au moyen de la fiche d'analyse d'une compétence, l'analyse vise notamment à développer une compréhension commune de la compétence. Pour appuyer cette analyse, le Collège s'est doté d'un aide-mémoire clarifiant les concepts d'énoncés de compétence, d'éléments de compétence, de contexte de réalisation et de critères de performance. Toujours en lien avec la cohérence du programme d'études, la matrice d'association cours – compétences est élaborée et des réflexions portant sur la grille de cours sont menées. De plus, en lien avec la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants, des travaux portant sur des grilles de cours adaptées aux étudiants présentant des besoins particuliers de même que sur la progression des apprentissages et sur les méthodes pédagogiques à privilégier sont réalisés en collaboration avec les aides pédagogiques individuels. Par ailleurs, dans le cadre de l'élaboration ou de l'actualisation d'un programme d'études, sa pertinence est systématiquement considérée dans le cas des programmes de la formation continue, tandis qu'elle l'est parfois, en fonction des enjeux identifiés, pour les programmes de la formation ordinaire. Pour ce faire, le marché du travail est consulté afin de bien cerner ses besoins et ses attentes. Dans le cadre de ce processus, l'efficacité du programme d'études est également parfois considérée en fonction des enjeux identifiés. Ces travaux se concluent avec l'élaboration du dossier de programme présentant l'ensemble des orientations locales retenues pour la mise en œuvre du programme.

En outre, les tableaux de bord des programmes permettent au Collège de tenir compte d'aspects à observer liés à la pertinence et à l'efficacité des programmes d'études, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. En effet, en lien avec la pertinence des programmes, des données y apparaissant concernent le taux de placement, la nature des emplois occupés, le taux d'accès aux études universitaires de même que des statistiques sur le cheminement des étudiants à l'université, ce qui permet au Collège de veiller à ce que les objectifs, les standards et le contenu des programmes d'études soient en accord avec les attentes et les besoins du marché du travail ou des universités. Par ailleurs, en lien avec l'efficacité des programmes, des données apparaissant dans les tableaux de bord concernent le cheminement scolaire des étudiants, de même que la réussite, la persévérance et la diplomation. L'analyse de ces données amène le Collège à veiller à ce que les mesures de recrutement, de sélection et d'intégration permettent de former des effectifs étudiants capables de réussir, que le taux de réussite des cours soit satisfaisant et comparable à ce qui est observé dans les autres programmes et dans les autres établissements, qu'une proportion acceptable des étudiants termine les programmes dans des délais acceptables et que les diplômés satisfont aux standards convenus en ce qui regarde l'acquisition des diverses compétences établies pour les programmes. La Commission remarque toutefois que l'ensemble des mécanismes mis en œuvre par le Collège ne permet pas de prendre en compte entièrement la capacité des modes et des instruments d'évaluation des apprentissages à évaluer l'atteinte des objectifs par les

étudiants selon les standards. Puisque cela peut également affecter l'équité de l'évaluation des apprentissages, ces éléments seront abordés en détail dans les pages suivantes.

Pour veiller à la qualité de la gestion des programmes d'études, le Collège met aussi en œuvre le *Cadre de fonctionnement des comités de programme* lui permettant de s'assurer que les structures, l'exercice des fonctions de gestion et les moyens de communication sont bien définis et favorisent le bon fonctionnement des programmes d'études et de l'approche-programme. En vertu de ce cadre de fonctionnement, chaque comité de programme se dote de règles de régie interne, validées par la Direction adjointe des études responsable du programme, pour encadrer ses travaux. La Direction des études met à la disposition des comités de programme plusieurs outils, notamment des canevas pour la rédaction des règles de régie interne et pour la gestion des rencontres. D'ailleurs, la Commission souligne comme une force la rigueur des pratiques, à la formation ordinaire, dans le développement des outils, notamment les dossiers de programme, les tableaux de bord des programmes, le *Cadre de fonctionnement des comités de programme* ainsi que les règles de régie interne. À la formation continue, où ce cadre de fonctionnement ne s'applique pas, un comité de suivi de chaque programme, établi pour chaque cohorte et incluant un conseiller en formation de la Direction de la formation continue, assume des responsabilités similaires à celles des comités de programme de la formation ordinaire.

Pour veiller à la pertinence des programmes d'études, le Collège collige des données perceptuelles au moyen de questionnaires destinés aux étudiants, aux diplômés, aux professeurs, aux responsables de stage et aux employeurs qu'il intègre aux tableaux de bord des programmes. À la formation ordinaire, cette collecte de données est réalisée lors des évaluations complètes ou partielles de programme lorsque ce critère est considéré. Dans le cas des programmes d'études offerts en alternance travail-études, le Collège collige aussi des données au moment des visites de stage et auprès des employeurs au moyen de questionnaires. À la formation continue, cette collecte de données est systématiquement réalisée à la fin du parcours de chaque cohorte au moyen des questionnaires de retour de stage destinés aux étudiants et aux milieux de stage. La Commission souligne comme une force les processus de collecte de données auprès des étudiants et des milieux de stage à la formation continue pour veiller à la pertinence des programmes d'études. Par ailleurs, ces collectes de données auprès des étudiants contribuent également à veiller à la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants, et ce, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. En effet, des questions, permettant de recueillir la perception des étudiants quant à l'accessibilité des services de soutien pour favoriser leur réussite et à la disponibilité des professeurs pour répondre à leurs besoins d'encadrement, sont incluses dans les questionnaires qui leur sont destinés.

Le Collège met en œuvre d'autres processus pour veiller à la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants. Ainsi, une journée d'accueil et une tournée des classes à l'intention des nouveaux étudiants visant à promouvoir les services

de conseil, de soutien et de suivi ont lieu chaque année dans les deux secteurs de formation. Une page Web interactive regroupant les ressources en lien avec la réussite et orientant les étudiants vers les services appropriés est également en ligne. Par ailleurs, les données obtenues au moyen du sondage provincial administré aux étudiants de la formation ordinaire sont analysées par le coordonnateur à la réussite, permettant ainsi de cibler les étudiants à qui offrir des services. À la formation continue, des pratiques systématiques de dépistage des difficultés d'apprentissage sont appliquées. Pour ce faire, les étudiants remplissent un test diagnostique et participent à une entrevue avec le conseiller en formation avant d'entreprendre le programme d'études, ce qui permet de leur proposer des mesures de soutien adaptées à leurs besoins. Le conseiller en formation procède également au suivi des absences et des indicateurs de réussite, afin de dépister de façon précoce les étudiants à risque de présenter des difficultés d'apprentissage. Par ailleurs, le responsable de programme identifie lui aussi les étudiants en difficulté et les oriente vers les mesures de soutien adéquates. La Commission souligne comme une force les pratiques déployées à la formation continue pour dépister les étudiants à risque ou en difficulté d'apprentissage permettant ainsi de leur offrir les services de conseil, de soutien et de suivi adaptés à leurs caractéristiques. À la formation ordinaire, ce type de pratiques a évolué au cours de la période d'observation. En effet, le Collège mettait en œuvre, au début de la période d'observation, la *Démarche d'aide à la réussite* dont un des objectifs était de dépister les étudiants à risque de présenter des difficultés d'apprentissage. Cette mesure a été abandonnée au terme du *Plan stratégique 2014-2019*. Au moment de la visite, seuls les étudiants ayant bénéficié d'un plan d'intervention au niveau secondaire se voyaient systématiquement offrir des mesures de soutien. Les témoignages entendus lors de la visite ont permis à la Commission de constater l'intention du Collège, à partir de l'année 2023-2024, d'associer les nouveaux étudiants à un professeur contact. Ce processus prévoit une rencontre obligatoire en début de session et une autre facultative en cours de session en fonction des besoins de l'étudiant. Au moment de la visite, le Collège a également exprimé sa volonté de jumeler chaque nouvel étudiant à un étudiant mentor. La Commission **invite** le Collège à poursuivre ses travaux de sorte qu'il puisse s'assurer, à la formation ordinaire, à ce que les services de conseil, de soutien et de suivi ainsi que les mesures de dépistage des difficultés d'apprentissage permettent aux étudiants de mieux réussir leurs études.

Enfin, pour veiller, d'une part, à la qualité des méthodes pédagogiques et, d'autre part, à l'adéquation des ressources humaines aux besoins de formation, le Collège met en œuvre le *Programme de développement professionnel du personnel enseignant*, et ce, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Conçu et administré par la Direction du développement institutionnel et de la recherche, ce programme, auquel prennent part les professeurs de façon volontaire, est accessible cinq ans après l'embauche. Il s'agit d'un accompagnement formatif offert par un conseiller pédagogique au professeur dans l'élaboration d'un bilan professionnel. Ce bilan constitue une démarche individuelle de réflexion critique qui vise à amener le professeur à apprécier sa pratique et à le guider dans son développement professionnel. Le bilan professionnel s'appuie sur des données colligées au moyen d'outils fournis au professeur par le conseiller pédagogique.

Les conclusions émanant du bilan professionnel ne sont communiquées ni à la Direction des études ni à la Direction des ressources humaines et des affaires corporatives et ne sont pas utilisées dans le cadre d'un suivi administratif déclenché à la suite d'une plainte. À la formation ordinaire, le Collège ne collige pas systématiquement de données auprès des étudiants afin de vérifier leur perception concernant les compétences des professeurs et leurs méthodes pédagogiques, tandis que, à la formation continue, une collecte de données est réalisée à la fin de chaque cohorte. Le Collège met par ailleurs en place des processus d'insertion professionnelle balisés par les conventions collectives et adaptés à chaque catégorie de personnel avant l'obtention de la permanence. Par exemple, tous les nouveaux professeurs sont rencontrés par le directeur adjoint des études responsable du programme et accompagnés par le conseiller pédagogique associé au programme, notamment afin de cibler les besoins pédagogiques, de nommer clairement les attentes et de faire un retour sur les rôles et responsabilités de chacun de même que sur les outils pédagogiques, notamment des plateformes numériques pour le développement des cours et l'offre de formation en ligne. Au moment de la visite, le Collège, en vertu de la *Stratégie concertée de soutien à la réussite scolaire*, mettait en œuvre un processus de mentorat par des professeurs experts portant sur la pédagogie des nouveaux professeurs. En outre, deux journées pédagogiques institutionnelles sont organisées chaque année pour offrir des formations aux professeurs qui y participent sur une base volontaire. Les thèmes de ces formations sont convenus de concert avec la Commission des études, mais ne sont pas directement liés aux besoins de perfectionnement des professeurs, notamment parce que le Collège n'effectue pas d'évaluation systématique des enseignements. En conséquence,

*la Commission recommande au Collège de s'assurer que ses mécanismes veillant à l'adéquation des ressources humaines aux besoins de formation lui permettent la prise en compte systématique du développement professionnel de l'ensemble de son personnel, permanent ou non, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, par la mise en place de procédures bien définies de perfectionnement et d'évaluation.*

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.

D'abord, les évaluations des programmes d'études de la formation ordinaire et de la formation continue permettent au Collège de déceler les points forts et les points à améliorer. Les points à améliorer sont pris en charge dans l'élaboration des plans d'action découlant des évaluations de programme. Les actions de ces plans d'action sont ensuite intégrées aux plans de travail des comités de programme concernés. Les bilans annuels qui découlent de ces plans de travail permettent au Collège de s'assurer de la prise en charge des améliorations à apporter. Ainsi, si une action n'est pas réalisée au terme d'une année donnée, elle peut être inscrite au plan de travail de l'année suivante. Cette façon de faire permet également au Collège de s'ajuster en fonction d'éléments de contexte

particuliers, si bien que des actions peuvent être modifiées ou abandonnées. Dans tous les cas, le suivi des actions à mener pour veiller à la qualité des programmes d'études est assuré par un travail conjoint du comité de programme et de la Direction adjointe des études responsable du programme. La Direction des études tient compte des réalisations consignées dans les bilans annuels de ces plans de travail dans l'élaboration de ses propres bilans annuels. Les bilans mi-annuels et annuels du plan d'action institutionnel tiennent à leur tour compte des réalisations consignées dans les bilans annuels des différentes directions, dont la Direction des études. Annuellement, le plan d'action institutionnel de même que les bilans mi-annuels et annuels qui en découlent sont présentés au conseil d'administration, ce qui permet au Collège de veiller à ce que les actions menées pour s'assurer de l'amélioration continue de la qualité des programmes d'études soient suivies et menées à terme.

Par ailleurs, les processus entourant la production et le suivi des tableaux de bord des programmes de la formation ordinaire et de la formation continue permettent au Collège de déceler des points forts et des points à améliorer et de prendre en charge les améliorations à apporter en lien plus particulièrement avec la pertinence et l'efficacité des programmes d'études. En effet, les données qui figurent dans les tableaux de bord des programmes peuvent être consultées en tout temps et en temps réel par les intervenants concernés. Si, par exemple, les données apparaissant dans le tableau de bord d'un programme donné amènent à constater une diminution des taux obtenus quant aux indicateurs de réussite ou un déclin des taux de satisfaction des étudiants, des diplômés, des universités ou des milieux du travail quant à la formation offerte, le comité de programme ou la Direction des études peut réagir rapidement et apporter des améliorations en vue de veiller à la qualité du programme d'études.

En outre, la validation des règles de régie interne mises en place par chaque comité de programme en vertu du *Cadre de fonctionnement des comités de programme* permet au Collège de déceler des points forts et des points à améliorer et de prendre en charge les améliorations à apporter en lien plus particulièrement avec la qualité de la gestion des programmes d'études. En effet, les règles de régie interne sont soumises pour validation à la Direction adjointe des études responsable du programme qui peut demander des ajustements si des éléments requis sont absents ou non conformes.

## 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 l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages, le Collège dispose d'une PIEA. La version la plus récente de la politique mise en œuvre au cours de la période d'observation a été adoptée par le conseil d'administration en juin 2019. La PIEA a comme finalité de contribuer à la qualité de la formation offerte et d'en témoigner. Ses objectifs consistent notamment à assurer aux étudiants une évaluation juste et équitable de leurs apprentissages. La Direction des études est responsable de la mise en œuvre de la politique qui s'applique aux programmes d'études de la formation ordinaire et à ceux de la formation continue.

Le Collège dispose de mécanismes en soutien à sa PIEA pour assurer sa mise en œuvre et pour encadrer les pratiques en matière d'évaluation des apprentissages de ses étudiants. Ainsi, les processus d'élaboration et d'approbation des plans-cadres et des plans de cours, dont la responsabilité est confiée aux départements et aux comités de programme à la formation ordinaire et aux conseillers en formation à la formation continue, visent notamment à vérifier, d'une part, que ces documents sont concordants avec les modalités prévues à la PIEA et, d'autre part, que l'évaluation des apprentissages permet aux étudiants de démontrer leur atteinte des objectifs selon les standards établis. Le Collège s'appuie également sur ses balises institutionnelles des activités synthèses de programme qui précisent les éléments à respecter tout au long de leur cycle de vie de même que les rôles et responsabilités des parties prenantes qui y sont impliquées, ce qui contribue à la mise en œuvre de certaines modalités prévues à la PIEA. En plus d'un processus de révision de notes, le Collège dispose d'un processus de gestion des litiges de nature pédagogique ajusté à la toute fin de la période d'observation, ce qui concourt à la mise en œuvre de certaines modalités prévues à la PIEA. Finalement, les modalités particulières d'application de la PIEA, validées par la Direction des études, permettent aux départements, pour un nombre limité d'articles de la PIEA, de préciser les moyens spécifiques utilisés par les professeurs au regard de l'évaluation des apprentissages, et ce, en conformité avec les modalités prévues à la PIEA.

Au cours de la période d'observation, le Collège a effectué, à trois reprises, des modifications à sa PIEA afin d'apporter des ajustements mineurs à certains articles en

fonction d'enjeux spécifiques. Au cours de l'année 2017-2018, la politique a été modifiée de façon plus importante, ce qui a notamment mené au remplacement des règles départementales d'évaluation des apprentissages par les modalités particulières d'application de la PIEA. Au moment de la visite, une nouvelle version de la PIEA, adoptée en juin 2022, était en vigueur. La Commission note la mobilisation et le dynamisme de la communauté au regard de la révision et de la modification en continu de la PIEA. Elle considère qu'il s'agit d'une force du Collège. Toutefois, les modifications successives apportées au fil des ans à la PIEA n'ont pas découlé d'une évaluation de son application, si bien que le Collège s'est privé des rétroactions de différents groupes, dont les étudiants, quant à leur appréciation de l'application de la PIEA au regard des critères de conformité et d'efficacité. De plus, la politique prévoit que son application est évaluée tous les cinq ans. La Commission **suggère** donc au Collège d'évaluer l'application de sa PIEA conformément à ce qu'elle prévoit.

### **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.

Les processus encadrant l'élaboration et l'approbation des plans-cadres et des plans de cours mis en œuvre par le Collège lui permettent de tenir compte d'aspects à observer liés à la justice de l'évaluation des apprentissages, et ce, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Concernant, d'une part, les plans-cadres de la formation ordinaire, les départements sont responsables de leur élaboration, qui est réalisée à partir d'un guide d'écriture et d'un gabarit fournis par la Direction des études. Une fois rédigés, les plans-cadres sont présentés à l'assemblée départementale qui en recommande l'adoption par le comité de programme. Ils sont ensuite soumis au conseiller pédagogique associé au programme qui en fait l'analyse afin de vérifier leur conformité aux exigences du *Règlement sur le régime des études collégiales* ainsi qu'aux prescriptions du devis ministériel et de la PIEA. La Direction adjointe des études responsable du programme est tenue informée du processus par le conseiller pédagogique tout au long de son déroulement, ce qui concourt également à la conformité des plans-cadres. Un processus particulier est également en place à la formation continue. Concernant, d'autre part, les plans de cours de la formation ordinaire, chaque département est responsable, en vertu de la PIEA, de se doter d'un processus d'approbation des plans de cours et de le mettre en œuvre. Ainsi, les professeurs élaborent les plans de cours à partir d'un gabarit institutionnel et les départements les adoptent selon les modalités prévues à leur processus d'approbation. Bien que variant d'un département à l'autre, ce processus permet au département de valider la conformité des plans de cours au moyen d'une grille de vérification fournie par la Direction des études. De plus, depuis l'automne 2021, la Direction des études procède à la validation de plans de cours de la formation ordinaire par échantillonnage. En vertu de

ce processus, au moins deux plans de cours par département sont analysés chaque session par un conseiller pédagogique de la Direction des études au moyen d'une grille de vérification. Cette grille permet notamment de vérifier que des références à la PIEA et aux modalités particulières d'application de la PIEA correspondantes apparaissent dans le plan de cours et que les critères d'évaluation, pour chaque activité d'évaluation sommative, sont communiqués à l'avance aux étudiants. La Commission estime que ce processus de validation de plans de cours constitue une avancée par rapport au premier cycle d'audit. À la formation continue, tous les plans de cours sont élaborés à partir d'un gabarit institutionnel, analysés au moyen d'une grille de vérification par le conseiller en formation afin de valider leur conformité aux prescriptions de la PIEA et approuvés par la Direction de la formation continue. En somme, les processus encadrant l'élaboration et l'approbation des plans-cadres et des plans de cours de même que le processus de validation de plans de cours par échantillonnage dont dispose le Collège lui permettent de veiller à ce que les étudiants soient informés des règles d'évaluation des apprentissages et que l'évaluation repose sur des critères connus des étudiants.

Le Collège s'appuie également sur ces mêmes processus pour tenir compte d'aspects à observer liés à l'équité de l'évaluation des apprentissages. Ainsi, le gabarit utilisé pour l'élaboration des plans-cadres prévoit qu'une description de l'évaluation finale de cours (EFC), que le Collège nomme évaluation sommative de type synthèse, apparaît au plan-cadre et précise que cette évaluation doit, d'une part, permettre de mesurer de façon individuelle l'atteinte par l'étudiant des objectifs selon les standards visés et, d'autre part, être équivalente lorsque plusieurs professeurs donnent le même cours. Ce gabarit indique également qu'il est essentiel de préciser les objectifs de l'EFC et de les relier aux éléments de compétence de la ou des compétences du cours, contribuant ainsi à la concordance de l'évaluation des apprentissages avec ce qui est enseigné. De surcroît, le gabarit utilisé pour l'élaboration des plans de cours contient une section portant sur les activités d'évaluation et précise que les activités d'évaluation apparaissant au plan de cours doivent être conformes à ce qui figure au plan-cadre correspondant. Par ailleurs, la grille de vérification des plans de cours valide la présence d'activités d'évaluation sommative conformes à ce qui est inscrit au plan-cadre correspondant ainsi que la présence d'une évaluation finale permettant de vérifier l'atteinte de la ou des compétences au niveau attendu. La PIEA prévoit pour sa part qu'une EFC vérifie l'atteinte de la ou des compétences des cours. Toutefois, bien que des mécanismes pour porter un regard sur ce qui est prévu aux plans-cadres et aux plans de cours concernant les activités d'évaluation sommative soient mis en œuvre, la Commission constate que le Collège ne dispose pas de mécanisme permettant une comparaison entre ce qui est prévu et les EFC. En effet, aucun mécanisme n'est mis en œuvre permettant à une personne ou à un groupe déterminé par la Direction des études de porter un regard sur les EFC. En conséquence,

*la Commission recommande au Collège de s'assurer que ses mécanismes veillent à l'équité de l'évaluation des apprentissages de sorte que l'évaluation des apprentissages permet à chaque étudiant,*

*individuellement, de démontrer qu'il atteint les objectifs du programme selon les standards établis, que l'évaluation des apprentissages est en concordance avec ce qui a été enseigné et que l'évaluation des apprentissages est équivalente dans le cas de cours donnés par plusieurs professeurs.*

Par ailleurs, le Collège met en œuvre les balises institutionnelles des activités synthèses de programme pour veiller à ce que l'ESP permette à chaque étudiant de démontrer qu'il maîtrise l'ensemble des compétences d'un programme menant à l'obtention d'un DEC, ce qui contribue à l'équité de l'évaluation des apprentissages. Ces balises sont consignées dans un document qui présente les éléments importants à respecter tout au long du cycle de vie d'une activité synthèse de programme. Les règles relatives au processus d'élaboration de l'épreuve, aux caractéristiques de l'épreuve, aux conditions d'admission des étudiants, à l'information à transmettre et à la préparation à offrir aux étudiants, à l'attestation de réussite ainsi qu'à la révision de notes y sont énoncées. Il y est notamment précisé que l'activité synthèse de programme permet à l'étudiant de démontrer sa capacité individuelle à atteindre les objectifs du programme, ce qui concourt à l'équité de l'évaluation des apprentissages, et comporte un jugement porté sur la base de critères de performance et de standards établis à l'avance, ce qui contribue à la justice de l'évaluation des apprentissages. Plus concrètement, l'activité synthèse de programme est élaborée par le comité de programme qui la décrit dans les plans-cadres des cours porteurs que le conseiller pédagogique associé au programme analyse. Le comité de programme détaille également les modalités particulières de l'activité synthèse de programme dans un document qu'il adopte et que la Direction des études approuve ensuite. Ces processus, révisés au cours de l'année 2021-2022 à la suite d'une modification de la PIEA et encadrés par des outils institutionnels, permettent au Collège de veiller à la qualité des activités synthèses de programme.

Finalement, le Collège met en œuvre des processus pour veiller à ce que les étudiants de la formation ordinaire et de la formation continue aient accès à un droit de recours, ce qui contribue à la justice de l'évaluation des apprentissages. Concernant les révisions de notes, le Collège s'est doté de la *Procédure en matière de révision de notes* à l'automne 2018. Cette procédure précise les étapes relatives à la démarche de révision de notes, les délais pour les demandes en cours de session et en fin de session de même que les responsabilités des intervenants impliqués, et ce, autant pour la formation ordinaire que pour la formation continue. Par ailleurs, concernant la gestion des litiges pédagogiques, le Collège a révisé et modifié son processus au cours de la période d'observation et dispose, depuis l'automne 2021, d'une *Procédure de gestion des plaintes étudiantes* implantée comme projet-pilote. En vertu de cette procédure, deux professeurs sont libérés pour assumer les responsabilités en lien avec la gestion des litiges pédagogiques. À partir des plaintes signalées par les étudiants au moyen d'un formulaire, ces professeurs remplissent un rôle de médiation, de coordination et de suivi des plaintes étudiantes. En fonction de la gravité des cas, le directeur adjoint des études responsable du programme intervient dans

le processus. Contrairement à celui mis en œuvre au début de la période d'observation, ce nouveau processus s'applique autant aux étudiants de la formation ordinaire qu'à ceux de la formation continue. Au moment de la visite, le Collège a affirmé vouloir réaliser un bilan de ce projet-pilote en vue d'implanter la *Procédure de gestion des plaintes étudiantes* dans une forme définitive.

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.

Le processus encadrant l'élaboration et l'approbation des plans-cadres que le Collège met en œuvre lui permet de déceler des points forts et des points à améliorer et d'apporter des améliorations, au besoin. À la formation ordinaire, une fois rédigés par le département, les plans-cadres sont en effet soumis pour analyse au conseiller pédagogique associé au programme. Des commentaires et des suggestions sont au besoin formulés au département et au comité de programme responsable de l'adoption des plans-cadres. Le processus en place à la formation continue permet également de déceler des points forts et des points à améliorer et d'apporter des améliorations, le cas échéant.

De plus, le processus de validation de plans de cours par échantillonnage, qui était déjà mis en œuvre à la formation ordinaire au moment de la visite, permet au Collège de déceler des points forts et des points à améliorer et d'apporter des améliorations, au besoin. En effet, le conseiller pédagogique responsable de l'analyse de la conformité des plans de cours de l'échantillon vérifie leur conformité à la PIEA et aux modalités particulières d'application de la PIEA correspondantes et émet par la même occasion des commentaires sur d'autres éléments des plans de cours, notamment sur les choix quant à la structure des plans de cours et sur les méthodes pédagogiques retenues. Les conclusions de l'analyse de même que les commentaires formulés sont transmis au département concerné qui est tenu de les présenter au professeur ayant initialement rédigé le plan de cours, mais aussi à toute l'assemblée départementale, pour les constats relevant de pratiques départementales et pouvant s'appliquer à d'autres plans de cours que ceux considérés dans l'échantillon. Le cas échéant, le conseiller pédagogique responsable de l'analyse effectue le suivi des modifications à apporter aux plans de cours et propose un accompagnement personnalisé, au besoin. À la formation continue, la validation de tous les plans de cours effectuée par le conseiller en formation permet de déceler des points forts et des points à améliorer et d'apporter des améliorations, au besoin.

Par ailleurs, les mécanismes mis en place par le Collège en lien avec l'élaboration des activités synthèses de programme lui permettent également de déceler des points forts et des points à améliorer et d'apporter des améliorations, au besoin. D'une part, l'activité synthèse de programme est décrite dans les plans-cadres des cours porteurs que le conseiller pédagogique associé au programme analyse afin que les points à améliorer soient décelés et ensuite pris en charge par le département. D'autre part, les modalités

particulières de l'activité synthèse de programme sont détaillées dans un document préparé et adopté par le comité de programme et ensuite approuvé par la Direction des études, ce qui permet de déceler les points à améliorer et de s'assurer de la prise en charge des améliorations par le comité de programme.

En somme, les processus itératifs qui s'établissent systématiquement à la formation ordinaire entre les départements, les comités de programme et la Direction des études dans l'élaboration des plans-cadres, des plans de cours et de la documentation afférente aux activités synthèses de programme de même que l'accompagnement qui est offert aux professeurs, aux départements et aux comités de programme par les conseillers pédagogiques de la Direction des études permettent au Collège de s'assurer que les points forts et les points à améliorer quant à ces documents sont décelés et que les améliorations à leur apporter sont prises en charge, le cas échéant. À la formation continue, le Collège s'appuie sur des processus similaires.

## 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 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 l'amélioration continue de la qualité de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, le Collège dispose du *Plan stratégique 2020-2025* qui était mis en œuvre à la fin de la période d'observation. Ce plan stratégique a été adopté par le conseil d'administration en décembre 2020. Il s'articule autour de 3 axes qui comprennent chacun 2 orientations. Par le premier axe, le Collège vise à offrir une expérience éducative inspirante de même que des formations et parcours d'études actuels et enrichissants. Par le deuxième axe, il vise à compter sur une équipe compétente et dédiée ainsi que sur un milieu sain, accueillant et inclusif. Enfin, par le troisième axe, il vise à avoir une communauté engagée et responsable de même qu'une institution ouverte et forte de ses collaborations. Chacune des 6 orientations du plan stratégique comporte 2 objectifs qui sont accompagnés d'une série de moyens, que le Collège nomme engagements. La planification liée à la réussite est centrale dans la planification stratégique du Collège. La Direction générale est responsable de la mise en œuvre du plan stratégique, tandis que la Direction des études est responsable de la mise en œuvre des moyens portant la mention « réussite ».

Des mécanismes permettent au Collège d'assurer la mise en œuvre de son plan stratégique, incluant sa planification liée à la réussite. Le Collège s'appuie d'abord sur son plan d'action institutionnel de même que sur les bilans qui en découlent. En effet, ces documents précisent, pour une année donnée, les moyens mis en œuvre et les actions réalisées en lien avec les objectifs stratégiques. Ce plan d'action institutionnel et les bilans qui en découlent sont établis à partir des plans de travail et des bilans annuels des directions, des départements et des comités de programme, qui présentent également les moyens mis en œuvre et les actions réalisées pour une année, en lien avec les objectifs stratégiques. De plus, le Collège met en œuvre la *Stratégie concertée de soutien à la réussite scolaire* qui précise notamment les actions à mener pour une année donnée. La Commission constate que cette stratégie, issue d'une large consultation, guide les interventions en matière de réussite.

Au cours de la période d'observation, le Collège a réalisé le bilan de son *Plan stratégique 2014-2019*, ce qui a mené à l'élaboration de son *Plan stratégique 2020-2025*. Ainsi, à partir de l'automne 2019, la Direction générale a proposé une démarche, que le Collège a voulu collégiale et transparente afin de susciter l'adhésion de la communauté à la nouvelle planification stratégique. Pour mener ces travaux, le Collège a créé deux comités, dont un comité-conseil représentatif de la communauté et responsable de se prononcer sur les orientations à retenir pour la prochaine planification 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**

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.

Pour veiller à la mise en œuvre de la planification stratégique, incluant celle liée à la réussite, le plan d'action institutionnel, qui comprend un volet consacré aux priorités stratégiques, de même que les bilans mi-annuels et annuels qui en découlent, précise les moyens mis en œuvre et les actions réalisées en lien avec les objectifs stratégiques pour une année donnée. Ils sont établis à partir des plans de travail et des bilans annuels des directions qui présentent aussi les moyens mis en œuvre et les actions réalisées en lien avec les objectifs stratégiques pour une année. En outre, chaque département et comité de programme établit, à partir d'un gabarit, son plan de travail duquel découle un bilan annuel. Ces documents, déposés à la Direction des études qui les intègre à son propre plan de travail et au bilan annuel qui en découle, permettent de présenter la contribution du département ou du comité de programme, d'une part, au regard de l'un ou l'autre des objectifs stratégiques et, d'autre part, au regard des moyens du plan stratégique portant la mention « réussite ». Le plan de travail et le rapport annuel de la Commission des études tiennent aussi compte des objectifs stratégiques. En somme, les processus menant à la production du plan d'action institutionnel, des plans de travail des directions, des départements et des comités de programme, de même que des bilans en découlant, permettent au Collège de s'assurer que les objectifs du plan stratégique, incluant la planification liée à la réussite, sont pris en charge, que les moyens mis en œuvre sont en concordance avec les objectifs stratégiques, que les responsabilités sont assumées et que les échéanciers sont respectés.

Concernant plus particulièrement la planification liée à la réussite, le Collège, par la réalisation d'un des moyens prévus à son plan stratégique, met en œuvre la *Stratégie concertée de soutien à la réussite scolaire*. Pour l'élaborer, il a procédé à la consultation de son personnel enseignant et professionnel et de sa population étudiante. Cette stratégie, que le Collège prévoit réviser annuellement durant toute la période couverte par le plan

stratégique, présente la synthèse des résultats de la consultation quant à chacune des 4 orientations retenues et inclut un plan d'action qui précise les actions déterminées pour une année donnée, soit une mesure phare à réaliser en cours d'année ainsi que de 2 à 5 autres mesures pouvant se déployer sur plusieurs années. La Commission note l'implication étendue de la communauté dans la planification stratégique, incluant celle liée à la réussite, qui est prévue dans les pratiques mises en œuvre par le Collège, notamment celles qui prévoient, d'une part, que la Commission des études est consultée sur la planification stratégique en entier, incluant celle liée à la réussite, et, d'autre part, que le plan d'action institutionnel et les bilans qui en découlent intègrent les plans de travail et les bilans annuels des directions, des départements et des comités de programme. La Commission estime qu'il s'agit d'une force du Collège.

La Commission constate toutefois que les mécanismes dont dispose le Collège ne l'amènent pas à faire le suivi des résultats obtenus en fonction des résultats attendus de sa planification stratégique, incluant celle liée à la réussite, dans un contexte de gestion axée sur les résultats. D'une part, son plan stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, ne prévoit pas d'indicateurs lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte des objectifs et ne précise pas de résultats attendus pour ses objectifs. D'autre part, les mécanismes que le Collège applique pour suivre les moyens mis en œuvre et les actions réalisées en lien avec ses objectifs stratégiques ne lui permettent pas de témoigner de la progression vers l'atteinte des résultats ou de mesurer l'atteinte des résultats attendus. La Commission estime donc que le Collège procède davantage au suivi des moyens mis en œuvre qu'au suivi des résultats de son plan stratégique, incluant sa planification liée à la réussite. En conséquence,

*la Commission recommande au Collège de s'assurer que ses mécanismes veillent au suivi des résultats de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, de sorte que les indicateurs témoignent de la progression vers l'atteinte des résultats et que les résultats attendus sont atteints.*

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. Ainsi, c'est par le bilan du plan d'action institutionnel et les bilans annuels des directions, des départements et des comités de programme que le Collège vérifie le degré d'avancement des actions pour une année donnée en lien avec les objectifs stratégiques. Les gabarits utilisés pour la production de ces bilans prévoient des espaces où des commentaires peuvent être insérés pour expliquer l'ajustement, le report ou l'abandon d'une action. Si, au terme d'une année, des actions n'ont pas été complétées, elles peuvent être inscrites au plan d'action institutionnel ou au plan de travail de l'année suivante. De même, le bilan mi-annuel du plan d'action institutionnel, réalisé annuellement à la fin de la session d'automne, permet au Collège d'ajuster les actions prévues pour une année en fonction de leur état

d'avancement ou d'éléments de contexte particuliers. Le Collège compte par ailleurs sur le calendrier de réalisation de son plan stratégique pour suivre la progression des objectifs stratégiques sur toute la période couverte par le plan. Cet outil de macro-planification, mis à jour annuellement, permet au Collège, à l'aide d'un code de couleur, de suivre l'avancement des objectifs stratégiques et d'apporter les ajustements nécessaires, au besoin, afin de s'assurer de leur atteinte à la fin de la période couverte par le plan.

## Efficacité potentielle du plan d'action

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

élevé

moyennement élevé

peu élevé

La Commission a établi son jugement en se basant sur les critères de conformité et de cohérence.

Au sujet de la conformité, le Collège a élaboré un plan d'action qu'il a intégré à son rapport d'autoévaluation. Ce plan comprend cinq actions. Toutefois, le calendrier de réalisation et le partage des responsabilités ne sont pas précisés pour toutes les actions. Lors de la visite, le Collège a informé la Commission que les actions déterminées au terme de la démarche d'autoévaluation sont prises en charge dans sa planification institutionnelle. Bien que les échéances et les responsabilités associées à chacune des actions ont été plus clairement énoncées lors de la visite, la Commission **suggère** au Collège de préciser dans son plan d'action le calendrier de réalisation et le partage des responsabilités pour toutes les actions qui y sont prévues.

Au sujet de la cohérence, la Commission estime que les actions prévues au plan d'action découlent des constats et des analyses réalisés dans le cadre de la démarche d'autoévaluation et que, de façon générale, il y a adéquation entre les actions et les points à améliorer dégagés. Par ailleurs, les éléments du plan d'action forment un ensemble harmonisé sans contradiction entre eux. Vu leur caractère général, certaines actions adoptées ne sont toutefois qu'en partie de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège. Ainsi, la Commission **suggère** au Collège de s'assurer que les actions adoptées sont de nature à améliorer l'efficacité de son système d'assurance qualité.

Au moment de la visite, une action avait été réalisée, soit celle concernant la mise en œuvre de la *Stratégie concertée de soutien à la réussite scolaire*. Les témoignages entendus lors de la visite permettent par ailleurs à la Commission de constater qu'une autre action avait été entreprise, soit celle concernant l'élaboration de la PIGP en remplacement de la PIEP.

Dans une perspective d'amélioration continue de la qualité et en vue de témoigner des améliorations qui seront apportées, la Commission s'attend à ce que le Cégep Garneau ajuste son plan d'action à la lumière des constats qu'il établit ainsi que des avis inclus au présent rapport d'évaluation. La Commission s'attend également à ce que le Collège donne suite à son plan d'action révisé et qu'il prenne en charge les avis formulés par la Commission.

## Conclusion

**Au terme de son évaluation, la Commission juge que le système d'assurance qualité du Cégep Garneau 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 :

- Rigueur des pratiques, à la formation ordinaire, dans le développement des outils, notamment les dossiers de programme, les tableaux de bord des programmes, le *Cadre de fonctionnement des comités de programme* ainsi que les règles de régie interne.
- Processus de collecte de données auprès des étudiants et des milieux de stage à la formation continue pour veiller à la pertinence des programmes d'études.
- Pratiques déployées à la formation continue pour dépister les étudiants à risque ou en difficulté d'apprentissage permettant ainsi de leur offrir les services de conseil, de soutien et de suivi adaptés à leurs caractéristiques.
- Mobilisation et dynamisme de la communauté au regard de la révision et de la modification en continu la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages*.
- Pratiques prévoyant, d'une part, la consultation de la Commission des études sur la planification stratégique en entier, incluant celle liée à la réussite, et, d'autre part, l'intégration des plans de travail et des bilans annuels des directions, des départements et des comités de programme dans le plan d'action institutionnel et les bilans en découlant.

Avis :

- La Commission **recommande** au Collège de réviser et de mettre en œuvre sa *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études* afin d'encadrer toutes ses pratiques en matière d'évaluation des programmes d'études pour s'assurer de tenir compte des 6 critères d'évaluation selon une périodicité maximale de 10 ans, et ce, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue.
- La Commission **recommande** au Collège de s'assurer que ses mécanismes veillant à l'adéquation des ressources humaines aux besoins de formation lui permettent la

prise en compte systématique du développement professionnel de l'ensemble de son personnel, permanent ou non, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, par la mise en place de procédures bien définies de perfectionnement et d'évaluation.

- La Commission **recommande** au Collège de s'assurer que ses mécanismes veillent à l'équité de l'évaluation des apprentissages de sorte que l'évaluation des apprentissages permet à chaque étudiant, individuellement, de démontrer qu'il atteint les objectifs du programme selon les standards établis, que l'évaluation des apprentissages est en concordance avec ce qui a été enseigné et que l'évaluation des apprentissages est équivalente dans le cas de cours donnés par plusieurs professeurs.
- La Commission **recommande** au Collège de s'assurer que ses mécanismes veillent au suivi des résultats de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, de sorte que les indicateurs témoignent de la progression vers l'atteinte des résultats et que les résultats attendus sont atteints.
- La Commission **suggère** au Collège d'évaluer l'application de sa *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* conformément à ce qu'elle prévoit.
- La Commission **invite** le Collège à poursuivre ses travaux de sorte qu'il puisse s'assurer, à la formation ordinaire, que les services de conseil, de soutien et de suivi ainsi que les mesures de dépistage des difficultés d'apprentissage permettent aux étudiants de mieux réussir leurs études.

#### 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

#### Rappel des avis

- La Commission **suggère** au Collège de préciser dans son plan d'action le calendrier de réalisation et le partage des responsabilités pour toutes les actions qui y sont prévues.
- La Commission **suggère** au Collège de s'assurer que les actions adoptées sont de nature à améliorer l'efficacité de son système d'assurance qualité.

Ce deuxième cycle d'audit a amené le Collège à poursuivre la consolidation de son système d'assurance qualité. En effet, le Collège estime avoir, au cours de la période d'observation, posé les actions appropriées pour maintenir et améliorer l'efficacité de son système d'assurance qualité. Il est toutefois conscient des limites de ce système puisqu'il ne dispose pas de processus lui permettant de vérifier en continu l'efficacité de ses mécanismes, ce qui le place souvent dans un mode réactif plutôt que dans un mode préventif. À cet égard, le Collège a commencé, au cours de sa démarche d'autoévaluation, à documenter ses mécanismes afin d'analyser leur contribution à l'amélioration continue de la qualité en fonction des objets et critères d'évaluation de la Commission. Il compte s'appuyer sur ces travaux pour poursuivre sa réflexion au cours du prochain cycle d'audit.

Le troisième cycle d'audit sera, tant pour le Cégep Garneau 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**

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité, le Cégep Garneau souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission.

Le Collège a apporté des précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

La Commission souhaite être informée, au moment opportun, des actions réalisées pour donner suite aux quatre recommandations formulées dans le présent rapport d'évaluation.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

***Original signé***

Denis Rousseau, président

**COPIE CERTIFIÉE CONFORME**