

RAPPORT D'ÉVALUATION

Version définitive

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

**du Collège Lionel-Groulx**

Deuxième cycle d'audit

Novembre 2024

# Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège Lionel-Groulx 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 du 13 au 16 novembre 2023<sup>2</sup>. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, le comité de direction du Collège, le comité de direction des études, le comité d'autoévaluation ainsi que du personnel professionnel et de soutien. Les professeurs<sup>3</sup> de même que 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. 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. Eric Aubin, qui en assumait la présidence, le comité était composé de M<sup>me</sup> Josée Bouchard, conseillère pédagogique au Cégep régional Champlain, M<sup>me</sup> Hélène Dubois, directrice de la recherche et de l'analyse retraitée à l'Office des professions du Québec et Emmanuel Martin-Jean, direction des études au Collège Cumberland. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> Isa Vekeman-Julien, 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

Fondé en 1967, le Collège Lionel-Groulx est un établissement d'enseignement collégial public dont le site principal est situé à Sainte-Thérèse. Deux programmes de la formation ordinaire sont également offerts à Saint-Eustache et au Centre de formation agricole de Mirabel. Par ailleurs, des cours de la formation continue se donnent au centre culturel et communautaire de Sainte-Thérèse, ainsi qu'à Saint-Eustache, et en ligne. De plus, le Collège a la responsabilité du Centre d'innovation en microélectronique du Québec et du Centre de recherche et d'expertise en multilittératie des adultes. Il a pour mission de former des générations étudiantes humanistes et citoyennes dans un milieu bienveillant, de favoriser la réussite éducative, l'accomplissement professionnel et personnel ainsi que de valoriser le partage et l'avancement des savoirs afin de collaborer pleinement au développement de la société québécoise dans le contexte des enjeux planétaires.

La période d'observation pour le deuxième cycle d'audit du Collège s'est étendue de l'automne 2016 à l'hiver 2022. Au début de cette période, le Collège offrait à la formation ordinaire 24 programmes d'études conduisant à un diplôme d'études collégiales (DEC), soit 8 programmes préuniversitaires et 16 programmes techniques. Il offrait également un cheminement Tremplin DEC et 4 programmes de double DEC. À la formation continue, il proposait 9 programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC). Le Collège comptait alors 5 590 étudiants à la formation ordinaire et 976 étudiants à la formation continue. Il employait 667 personnes.

À la fin de la période d'observation, la formation ordinaire comptait 25 programmes d'études conduisant au DEC, soit 8 programmes préuniversitaires et 17 programmes techniques ainsi que 2 cheminements Tremplin DEC et 4 doubles DEC. À la formation continue, le Collège proposait 11 programmes menant à une AEC. Il comportait 5 246 étudiants à la formation ordinaire et 682 étudiants à la formation continue. Il employait 787 personnes.

Sur le plan de la structure organisationnelle, le Collège compte cinq directions qui relèvent de la Direction générale, soit la Direction des études, la Direction de la formation continue et des affaires étudiantes, la Direction des finances et des services auxiliaires, la Direction des environnements physique et numérique ainsi que la Direction des relations humaines, des communications et des affaires corporatives.

## **La démarche d'autoévaluation**

La démarche d'autoévaluation du Collège s'est déroulée de l'automne 2021 à l'automne 2022 sous la responsabilité d'un comité de pilotage qui était composé de 7 personnes, soit la Direction générale, la Direction des études et 5 directions adjointes. Ce comité de pilotage était soutenu, de plus, par une analyste et 5 conseillères pédagogiques. Les enjeux déterminés par le Collège au début de sa démarche portaient sur le contexte de transition entre deux planifications stratégiques, sur la croissance démographique régionale importante, sur la non-participation du personnel enseignant aux travaux entourant l'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège ainsi que sur le contexte de la pandémie de COVID-19 qui a affecté les modes de fonctionnement du Collège durant une partie de la période d'observation. Pour réaliser ses analyses, le comité s'est appuyé sur des données documentaires, statistiques et perceptuelles provenant notamment de son système d'information sur les programmes, de son tableau de bord institutionnel, de son plan de travail informatisé ainsi que des résultats des consultations menées de façon régulière à l'interne et auprès des principaux collaborateurs externes de la région. Le comité a soumis le projet de rapport, incluant le plan d'action, au comité de direction des études puis au comité de direction du Collège. La version définitive a été déposée à la Commission des études, puis adoptée par le conseil d'administration de l'établissement au printemps 2023.

## Retour sur le premier cycle d'audit

Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège témoigne de l'état de réalisation des actions prévues au plan d'action qu'il avait établi au terme du premier cycle d'audit. Il a notamment procédé à la révision de sa *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* (PIEP) pour en faire une *Politique institutionnelle de gestion et d'évaluation des programmes d'études* (PIGEP) et à la mise en place des moyens visant à soutenir la mise en œuvre intégrée de sa planification stratégique et de sa planification liée à la réussite. Au moment de la visite, l'ensemble des actions prévues au plan d'action avaient été réalisées ou entreprises.

Par ailleurs, le Collège n'a pas fait état, dans son rapport d'autoévaluation, de la manière dont il a pris en compte les avis émis par la Commission lors du premier cycle d'audit, soit 2 recommandations, l'une portant sur la prise en compte des 6 critères lors de l'évaluation des programmes d'études et l'autre portant sur la mise en place d'un mécanisme veillant à la qualité des instruments d'évaluation, 2 suggestions, l'une relative à la révision de la PIEP et l'autre relative à la mise en place d'un mécanisme de validation des plans de cours et, enfin, une invitation concernant le suivi de la progression des résultats vers l'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite. L'analyse du plan d'action du Collège et la plus récente visite d'audit permettent de constater que des actions ont été entreprises à l'égard de certains de ces avis, entre autres en ce qui concerne la révision de la PIEP. En outre, entre les visites d'audit, le Collège a témoigné par 2 fois à la Commission de l'avancement de ses travaux en vue de la prise en charge des points à améliorer ciblés par l'une des 2 recommandations.

## 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 Collège Lionel-Groulx. 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 PIGEP qui s'applique à l'ensemble des programmes, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, et dont la mise en œuvre est sous la responsabilité de la Direction des études. Cette politique, adoptée par le conseil d'administration du Collège en avril 2019, a pour finalité d'assurer le maintien et l'amélioration de la qualité de la formation offerte. Elle prévoit quatre processus associés au cycle de gestion des programmes, soit la planification de l'offre de programmes, l'élaboration d'un programme, l'évaluation ciblée et l'évaluation dans le cadre de la gestion courante.

Le processus de planification de l'offre des programmes d'études consiste en une analyse effectuée annuellement, notamment sur la base des données consignées au système d'information sur les programmes. Cette analyse vise à déterminer les priorités locales liées au développement de la carte des programmes d'études dans la région, en collaboration avec le Cégep de Saint-Jérôme. Sous la responsabilité de la Direction des études, ce processus permet aussi, à terme, d'établir un calendrier d'évaluation et de révision des programmes et de déterminer les actions à entreprendre l'année suivante au regard du développement des programmes d'études. La mise en œuvre et le suivi de ces actions sont par la suite effectués au moyen du processus d'élaboration et de suivi des plans de travail des groupes et des services concernés. Au cours de la période d'observation, ce processus de planification de l'offre des programmes d'études a été réalisé annuellement pour l'ensemble des programmes. Au moment d'envisager les modifications à apporter à l'offre de programmes, ce processus contribue à la prise en compte du critère de pertinence.

Le processus d'élaboration d'un programme d'études s'effectue quant à lui lors de l'élaboration d'un nouveau programme ou de l'acquisition d'un programme menant à une AEC développé par un autre Collège. Il a également lieu lors de la révision locale ou ministérielle d'un programme déjà offert. Sous la responsabilité de la Direction des études, la mise en œuvre de ce processus est assumée par un comité. Il permet la conception de la version locale du programme par l'établissement, entre autres, du descriptif de programme, du guide de programme, des plans-cadres de cours et, dans le cas des cours menant à un DEC, du cadre de référence de l'épreuve synthèse de programme (ESP). Chacun de ces documents est élaboré par un professeur, puis validé par un conseiller pédagogique ou élaboré directement par un conseiller pédagogique, le tout en collaboration avec les départements concernés. Par la suite, il est approuvé par le comité de programme qui inclut un représentant de la Direction des études. Après un cycle d'implantation du programme, le processus d'élaboration mène à un bilan d'implantation. Ce dernier est établi sur la base de l'analyse des données du système d'information, ainsi que de données perceptuelles recueillies auprès des étudiants, des professeurs et des autres membres du personnel impliqués dans la mise en œuvre du programme. Le rapport de bilan d'implantation inclut un plan d'action dont la mise en œuvre et le suivi sont, par la suite, effectués au moyen du processus d'élaboration et de suivi des plans de travail des groupes et des services concernés. Au cours de la période d'observation, cinq programmes ont complété ce processus et ont fait l'objet d'un tel bilan. D'autres programmes avaient également entrepris ce processus. Ce processus tient compte de certains des aspects à observer de 4 des 6 critères retenus par la Commission : la pertinence, la cohérence, la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants ainsi que l'adéquation des ressources humaines, financières et matérielles aux besoins de formation.

Le processus d'évaluation ciblée de programme, sous la responsabilité de la Direction des études, est pris en charge par un comité. Il peut être déclenché lorsque des enjeux soulevés dans le cadre de la gestion courante sont jugés suffisamment importants pour être approfondis, ou lorsqu'un programme est implanté depuis plusieurs années. Il vise à

déterminer les forces et les points à améliorer du programme évalué au regard d'enjeux spécifiques, déterminés par le comité. À terme, il mène à la rédaction d'un rapport d'évaluation et d'un plan d'action. La mise en œuvre et le suivi de ce plan d'action sont effectués au moyen du processus d'élaboration et de suivi des plans de travail des groupes et des services concernés. Au cours de la période d'observation, cinq programmes ont fait l'objet d'une telle évaluation. Ce processus peut contribuer à la prise en compte de l'un ou de plusieurs aspects à observer de n'importe lequel des six critères lorsqu'un programme est visé par ce type d'évaluation et selon les enjeux qui sont alors déterminés par le comité d'évaluation du programme.

Enfin, le processus d'évaluation dans le cadre de la gestion courante des programmes d'études correspond quant à lui aux opérations régulières de suivi en continu des programmes. Sous la responsabilité de la Direction des études, ce processus annuel s'appuie sur la collecte, le traitement et l'analyse d'un ensemble de données, dont des questionnaires aux étudiants diffusés auprès des groupes et des instances concernés. Il vise à déterminer les actions à entreprendre pour maintenir ou améliorer la qualité des programmes ou encore les besoins d'évaluation ciblée ou de révision. Ce processus prend en considération les données incluses dans les fiches programmes, qui s'alimentent des données du système d'information et des bilans de cohortes et qui sont intégrées au tableau de bord institutionnel. Il comprend aussi une analyse des observations des personnes-ressources et des constats soulevés dans les bilans annuels quant aux éléments à surveiller ou à améliorer. Les actions à entreprendre sont par la suite incluses dans les plans de travail annuels des groupes et des services concernés, puis leur mise en œuvre et leur suivi sont effectués au moyen du processus d'élaboration et de suivi des plans de travail. Au cours de la période d'observation, ce processus a été appliqué annuellement à l'ensemble des programmes. Ce processus prend en considération les six critères retenus par la Commission, à l'intérieur d'une périodicité raisonnable, mais il ne tient pas compte de tous les aspects à observer de ces critères.

En somme, la mise en œuvre des quatre processus prévus à la PIGEP et précédemment décrits tient compte, de manière récurrente et pour tous les programmes d'études, de tous les aspects à observer de deux critères, soit la pertinence et la qualité de la gestion. En ce qui concerne les quatre autres critères, et tel que cela est détaillé dans les pages qui suivent, seuls certains de leurs aspects à observer sont pris en compte de manière systématique, c'est-à-dire pour tous les programmes d'études et selon une certaine périodicité, qu'il s'agisse d'évaluation en continu, ou encore d'évaluation ponctuelle. Ainsi, la mise en œuvre de la PIGEP assure actuellement la prise en compte systématique, par une évaluation en continu, de tous les critères pour tous les programmes d'études, mais pas dans leur intégralité puisque chacun des aspects à observer de chacun des critères n'est pas considéré. Par conséquent,

*la Commission recommande au Collège de s'assurer que la mise en œuvre de sa PIGEP prend en compte tous les aspects à observer des 6 critères,*

*et ce, systématiquement, c'est-à-dire pour tous ses programmes d'études et à l'intérieur d'une périodicité maximale de 10 ans.*

Au début de la période d'observation, le Collège disposait d'une PIEP, adoptée en 1998. Puis, cette politique a été révisée et fusionnée avec la *Politique de gestion des programmes d'études* du Collège pour devenir la PIGEP actuelle, adoptée en 2019. Lors de cette révision, les processus d'évaluation de programme ont été modifiés. De plus, un guide d'application de la PIGEP soutient et balise la mise en œuvre de la politique révisée. Il précise notamment les personnes responsables, les outils à utiliser et les références à consulter pour la réalisation de chacun des processus.

### **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 offert aux 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.

Comme mentionné précédemment, la mise en œuvre intégrée des quatre processus prévus à la PIGEP assure la prise en compte systématique de la pertinence et de la qualité de la gestion des programmes. Toutefois, dans le cas des quatre autres critères, soit la cohérence, la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants, l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation et l'efficacité des programmes, seuls certains aspects à observer sont pris en compte de manière systématique.

Plus précisément, en lien avec la cohérence des programmes d'études, les mécanismes en place ne garantissent pas que les exigences propres à chaque cours sont fidèlement reflétées dans les plans de cours. Tout d'abord, le Collège propose un processus d'élaboration et de validation des plans de cours soutenu par des outils, soit un guide d'élaboration, un canevas et une grille d'autoévaluation. Toutefois, à la formation ordinaire, le recours à ces outils pour élaborer les plans de cours est facultatif. Ensuite, les départements doivent se doter de procédures de validation des plans de cours, lesquelles sont approuvées par la Direction des études. Cependant, le Collège ne peut pas témoigner de leur application, et ce, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. En effet, ces procédures ne font pas l'objet de vérification au moment de leur mise en œuvre, si bien que le Collège ne peut garantir la conformité des plans de cours, notamment à l'égard du devis ministériel. La Commission **suggère** au Collège de mettre en œuvre un ou des mécanismes pour veiller à ce que les exigences inscrites aux plans de cours reflètent

fidèlement les exigences prévues aux devis des programmes, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue.

En ce qui concerne la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement offert aux étudiants, aucun des trois aspects à observer de ce critère n'est pleinement pris en compte. Tout d'abord, l'adéquation des méthodes pédagogiques aux objectifs des programmes et aux caractéristiques des étudiants est prise en compte lors du processus d'élaboration de programme, notamment lors de l'élaboration des plans-cadres. Cependant, aucun mécanisme ne veille à ce que ce qui a été prévu au moment de la conception d'un programme se traduise tel quel par la suite dans les cours, notamment dans les plans de cours. Ensuite, l'adéquation de la disponibilité des professeurs aux besoins d'encadrement des étudiants peut être abordée dans les questionnaires utilisés lors des bilans d'implantation ou des évaluations ciblées. Ainsi, bien que cet aspect à observer puisse être pris en compte, aucun mécanisme n'assure qu'il l'est de manière récurrente et dans tous les programmes. Enfin, le Collège déploie plusieurs moyens visant à soutenir la réussite de ses étudiants, entre autres le service d'accompagnement global étudiant, qui est composé du service d'aide à l'intégration des étudiants, de l'aide psychosociale et du service d'orientation scolaire, de même que plusieurs centres d'aide. Toutefois, ni le rapport d'autoévaluation du Collège ni les témoignages recueillis lors de la visite d'audit n'ont permis d'établir la présence de mécanismes pour assurer l'amélioration continue de ces services et de ces mesures de sorte qu'ils permettent aux étudiants de mieux réussir leurs études. Pour toutes ces raisons, la Commission **suggère** au Collège de mettre en œuvre des mécanismes garantissant la prise en compte, dans son intégralité, du critère de la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement offert aux étudiants.

Pour ce qui est de l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation, les processus prévus à la PIGEP ne prennent pas pleinement en compte tous ses aspects à observer, mais le Collège a mis en place d'autres mécanismes afin de veiller à leur qualité. Ainsi, le Collège veille à ce que les personnels enseignant, professionnel et de soutien soient en nombre suffisant et que leurs qualifications et compétences soient en adéquation avec les besoins des programmes par l'entremise de ses processus d'embauche et de planification de l'effectif qui sont réalisés annuellement. De même, il tient compte de l'adéquation des ressources matérielles et des ressources financières aux besoins des programmes par ses processus annuels de planification budgétaire, tant au regard du budget de fonctionnement que du budget d'investissement. Enfin, des procédures bien définies de perfectionnement et d'évaluation sont mises en œuvre annuellement auprès du personnel professionnel et de soutien afin de veiller à ce que leur motivation et leur compétence soient maintenues ou développées. De telles procédures de perfectionnement et d'évaluation soutenant le développement professionnel s'appliquent également aux membres du corps enseignant au cours de leur période de probation. Néanmoins, aucune procédure obligatoire d'évaluation ne s'applique systématiquement à l'ensemble des professeurs au-delà de cette période, afin de soutenir leur motivation ainsi que le maintien ou le développement de leurs compétences. Par

exemple, la *Politique d'évaluation administrative des enseignants et des enseignantes* ne s'applique qu'aux professeurs en période de probation, pour statuer relativement au maintien ou au retrait de la priorité d'emploi, ou lorsqu'un motif sérieux le nécessite à la suite d'une recommandation en ce sens de la Direction des études. Par conséquent,

*la Commission recommande au Collège de mettre en place des procédures d'évaluation pour l'ensemble de son personnel enseignant, ce qui inclut les professeurs au-delà de leur période de probation, et ce, dans une perspective de développement professionnel.*

Enfin, en ce qui concerne l'efficacité des programmes d'études, la capacité des modes et des instruments d'évaluation à évaluer l'atteinte des objectifs par les étudiants selon les standards est prise en compte par le processus d'élaboration de programmes, mais seulement en partie. En effet, dans le cadre de ce processus, des précisions quant aux modes et aux instruments d'évaluation envisagés doivent être inscrites aux plans-cadres, notamment au sujet des évaluations finales de cours (EFC). Par ailleurs, aucun mécanisme n'assure que les modes et les instruments d'évaluation prévus au moment de l'élaboration des programmes, notamment dans les plans-cadres et les cadres de référence des ESP, sont mis en œuvre tels quels par la suite. Entre autres, aucun processus de vérification des plans de cours et des instruments d'évaluation ne s'applique, ultérieurement, de manière obligatoire et systématique. Puisque ces derniers éléments peuvent affecter l'équité de l'évaluation des apprentissages en plus de l'efficacité des programmes d'études, ils seront abordés plus en détail dans la partie de ce rapport traitant de la qualité de l'évaluation des apprentissages.

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. Sur la base des exemples fournis dans le rapport d'autoévaluation et des témoignages recueillis lors de la visite, la Commission a pu constater que les mécanismes mis en œuvre par le Collège mènent à des consultations et à des analyses permettant la détermination d'améliorations à apporter, pour les critères et les aspects à observer qui sont pris en compte. Notamment, les processus d'élaboration d'un programme d'études, d'évaluation dans le cadre de la gestion courante et d'évaluation ciblée de programme permettent le traitement et l'analyse de données perceptuelles, statistiques et documentaires, et ce, de manière à mettre en lumière les points forts et les points à améliorer. La Commission constate également que les actions à entreprendre au regard des améliorations à apporter aux programmes sont prises en charge par l'entremise du processus d'élaboration et de suivi du plan de travail institutionnel, incluant les plans de travail des départements, des programmes et des services. Plus particulièrement, l'élaboration et le suivi systématique des plans de travail des départements, des programmes et des services assurent la prise en charge des améliorations à apporter lorsqu'elles sont décelées, ce qui constitue une force du système d'assurance qualité du Collège. À cet égard, les responsables des départements, des

programmes et des services établissent les actions à réaliser en cours d'année sur la base d'un gabarit de plan de travail. Les plans sont ensuite validés par les personnes responsables, dont les directions adjointes, notamment afin de vérifier la prise en charge des enjeux soulevés et des améliorations à apporter déterminées. Des rencontres de suivi ont lieu par la suite, au moins deux fois par année, pour rendre compte de l'état de réalisation de chaque action en vue des bilans annuels. Parallèlement, ces plans de travail sont intégrés au plan de travail institutionnel et un bilan rend compte, annuellement, de sa mise en œuvre auprès des divers groupes et instances, dont le conseil d'administration.

## 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 dont la mise en œuvre est sous la responsabilité de la Direction des études. Cette politique, adoptée par le conseil d'administration du Collège en octobre 2010, a pour finalité d'assurer l'équité et la justesse de l'évaluation des apprentissages des étudiants, dans le respect de l'autonomie professionnelle des professeurs, par une évaluation cohérente, équivalente, transparente, pertinente et objective.

La seule modification apportée à la PIEA depuis 2010 a été l'ajustement requis à la suite de la modification du *Règlement sur le régime des études collégiales* concernant la mention « incomplet », en juin 2019. Le Collège a toutefois entrepris la révision de sa PIEA au cours de l'automne 2019. À l'hiver 2021, le rapport d'évaluation de l'application de la PIEA a été adopté par la Commission des études, puis le Collège a entrepris de procéder à la réécriture de la PIEA, notamment sur la base des conclusions de ce rapport. Au moment de la visite, le Collège estimait que la nouvelle PIEA serait adoptée avant la fin de l'année 2023-2024, ce que la Commission l'encourage à faire. De plus, divers comités veillent à la révision de mécanismes déjà en place en vue de leur amélioration.

### 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.

En ce qui concerne la justice, la mise en œuvre de la PIEA est soutenue par plusieurs mécanismes, dont les processus d'accueil des étudiants, de diffusion de la PIEA et d'analyse des demandes de révision de notes qui veillent, entre autres, à ce que les étudiants soient informés sur les règles d'évaluation des apprentissages et qu'ils aient accès à un droit de recours. La PIEA prévoit également que l'évaluation est impartiale, c'est-à-dire qu'elle est fondée sur des critères d'évaluation permettant de préciser le degré

de maîtrise attendu pour l'atteinte du seuil de réussite, et que ces critères soient explicites et connus des étudiants. Néanmoins, aucun mécanisme n'assure que les dispositions prévues à la PIEA sont bel et bien appliquées dans tous les cours, par exemple, par un processus obligatoire et systématique de vérification de la présence de tels critères d'évaluation à même les plans de cours ou à même les instruments d'évaluation. En ce sens, la Commission **suggère** au Collège de mettre en œuvre un ou des mécanismes pour veiller à la justice de l'évaluation de sorte que l'évaluation des apprentissages repose sur des critères connus des étudiants, en vue d'en assurer l'impartialité.

Au regard du critère de l'équité, la PIEA du Collège tient compte des quatre aspects à observer : l'équivalence de l'évaluation des apprentissages dans le cas de cours donnés par plusieurs membres du corps enseignant, sa concordance avec ce qui a été enseigné, sa capacité à permettre à l'étudiant de démontrer individuellement l'atteinte des objectifs selon les standards, de même que la capacité de l'ESP à permettre à chaque étudiant de démontrer qu'il maîtrise l'ensemble des compétences de son programme. La mise en œuvre de la PIEA est ensuite soutenue par le processus d'élaboration d'un programme prévu à la PIGEP, ce qui inclut, entre autres, l'élaboration des plans-cadres et des cadres de référence des ESP, puis par le processus départemental d'élaboration et de validation des plans de cours. Ces deux processus offrent des occasions d'apporter des précisions quant aux modes et aux instruments d'évaluation envisagés dans les cours, en lien avec les quatre aspects à observer de l'équité énumérés ci-haut. Toutefois, aucun mécanisme ne permet actuellement au Collège de vérifier que ce qui est prescrit par la PIEA, par les plans-cadres, par les cadres de référence des ESP et par les plans de cours, se traduit tel quel par la suite dans les cours, étant donné que la conformité des instruments d'évaluation, notamment ceux relatifs aux EFC et aux ESP, ne fait pas l'objet d'une vérification. En somme, le Collège ne s'est pas doté de processus au caractère obligatoire et orientant qui permettent de garantir la qualité de l'évaluation des apprentissages au-delà de sa conception, c'est-à-dire dans sa mise en œuvre, et ce, pour chacun des quatre aspects à observer de l'équité. Pour toutes ces raisons, et considérant que ces éléments peuvent également affecter l'efficacité des programmes d'études,

*la Commission recommande au Collège de mettre en œuvre des mécanismes veillant à l'équité de l'évaluation des apprentissages.*

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. À cet égard, le Collège procède par le même processus en ce qui concerne la qualité de l'évaluation des apprentissages et la qualité des programmes d'études. Notamment, les processus d'élaboration d'un programme d'études, d'évaluation dans le cadre de la gestion courante et d'évaluation ciblée de programme mènent à l'analyse de diverses données afin de déterminer les points forts et les points à améliorer. Au surplus, le processus d'élaboration d'un programme d'études, qui encadre l'élaboration et la validation des plans-cadres et

des ESP et qui conduit à un bilan d'implantation établi sur la base de l'analyse des données du système d'information et de données perceptuelles recueillies auprès de la population étudiante, du personnel enseignant et des autres membres du personnel impliqués dans la mise en œuvre du programme, contribue également à déceler les points forts et les points à améliorer. Lorsque les consultations et les analyses mènent à la détermination d'actions à entreprendre, celles relatives à la qualité de l'évaluation des apprentissages sont prises en charge par l'entremise du processus d'élaboration et de suivi du plan de travail institutionnel, incluant les plans de travail des départements, des programmes et des services. Ainsi, les responsables des départements, des programmes et des services établissent des plans de travail qui sont ensuite validés afin de vérifier la prise en charge des améliorations à apporter. Les recommandations des plans d'action des bilans d'implantation sont également incluses aux plans de travail. Des rencontres de suivi ont lieu par la suite et des bilans annuels sont établis afin de rendre compte de l'état de réalisation des actions. Ces plans de travail sont de plus intégrés au plan de travail institutionnel et un bilan annuel rend compte de sa mise en œuvre.

## 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 la planification liée à la réussite, le Collège dispose du *Plan stratégique 2021-2026* adopté par son conseil d'administration en avril 2021. Ce plan stratégique présente la mission, la vision et les valeurs du Collège. Sous la responsabilité de la Direction générale, le comité de direction du Collège et la table des cadres, qui réunit l'ensemble des gestionnaires, assurent la mise en œuvre du plan stratégique. Ce plan comprend 23 objectifs regroupés sous 4 orientations, soit : consolider l'approche humaniste, citoyenne et environnementale de la réussite éducative ; établir les conditions d'enseignement supérieur selon une approche collaborative ; favoriser l'engagement, la collaboration et la bienveillance de la communauté collégiale ; et assumer un leadership sur le plan du développement régional et de la formation de la main-d'œuvre. Ce plan stratégique, qui intègre la planification liée à la réussite à sa première orientation, est complété par un *Plan d'action de la réussite 2026*, dont la mise en œuvre est plus particulièrement sous la responsabilité de la Direction des études, soutenue par le comité institutionnel de la réussite.

Au cours de la période d'observation, le Collège a élaboré le *Plan stratégique 2021-2026*, adopté au terme du *Plan stratégique 2015-2020*, et ce, sur la base de consultations auprès de l'ensemble de la communauté. Depuis, ce plan a été révisé annuellement dans l'objectif d'apporter les ajustements utiles, le cas échéant. L'élaboration du *Plan d'action de la réussite 2026* s'est effectuée dans la foulée des travaux entourant l'adoption du plan stratégique du Collège.

### 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 Collège applique son processus d'élaboration et de suivi du plan de travail institutionnel, incluant les plans de travail des départements, des programmes et des services. Ce faisant, il tient compte des différents aspects à observer de ce critère, soit la prise en charge des objectifs du plan stratégique, la concordance des moyens retenus, ainsi que le respect des échéanciers et le partage des responsabilités. En effet, annuellement, les responsables des départements, des programmes et des services établissent les actions à réaliser en cours d'année sur la base d'un gabarit de plan de travail. Ce gabarit structure les actions prévues au regard des objectifs du plan stratégique, incluant la planification liée à la réussite. Il prévoit également un espace où préciser les résultats attendus. Enfin, on y trouve un espace à compléter pour rendre compte de l'état de réalisation de chaque action en vue des bilans annuels. Ce gabarit conduit également ceux qui élaborent les plans de travail à associer des personnes à chacune des actions à réaliser en cours d'année. Les plans sont ensuite validés, notamment par les directions adjointes dans les cas des plans de travail des départements et des programmes. Cette validation est l'occasion de vérifier la prise en charge des enjeux soulevés et des améliorations à apporter déterminées ainsi que la concordance des moyens retenus au regard des objectifs du plan stratégique, incluant la planification liée à la réussite. Des rencontres de suivi ont ensuite lieu, au moins deux fois par année.

Les plans de travail des départements, des programmes et des services sont intégrés au plan de travail institutionnel, qui prend la forme d'un outil en ligne accessible aux divers responsables. Cet outil permet à la Direction générale d'effectuer le suivi de la mise en œuvre de la planification stratégique de façon continue, par l'entremise du comité de direction du Collège et de la table des cadres, grâce aux indicateurs témoignant de la réalisation des actions prévues. Un bilan rend compte, annuellement, de la mise en œuvre du plan auprès des groupes et des instances, dont le conseil d'administration.

La Commission estime que le processus d'élaboration et de suivi du plan de travail institutionnel constitue une force du système d'assurance qualité du Collège, comme en témoigne l'usage généralisé de ces outils et pratiques par l'ensemble des personnes rencontrées ainsi que la vision stratégique commune qui s'en dégage. Concernant plus particulièrement la planification liée à la réussite, la Commission souligne également comme une force la contribution du comité institutionnel de la réussite à la diffusion large, transparente et systématique de la planification et des indicateurs liés à la réussite. En effet, le comité institutionnel de la réussite exerce un leadership reconnu par l'ensemble des groupes rencontrés à l'égard de la mise en œuvre et du suivi de la planification liée à la réussite, notamment par des présentations régulières de suivi auprès des directions, des services et des divers groupes et instances.

Par ailleurs, les mécanismes que le Collège met en œuvre lui permettent d'effectuer en partie le suivi des résultats de son plan stratégique, incluant sa planification liée à la réussite. En effet, les processus mis en place, comme le processus d'élaboration et de suivi des plans de travail des départements, des programmes et des services ainsi que le processus d'élaboration et de suivi du plan de travail institutionnel et des tableaux de bord qui en découlent, permettent d'effectuer le suivi des résultats décrits au plan stratégique. Toutefois, plusieurs des indicateurs utilisés dans ces documents ne permettent pas de témoigner de la progression vers l'atteinte de résultats attendus tels que définis dans un contexte de gestion axée sur les résultats. De fait, ils décrivent souvent les résultats attendus en termes d'actions à réaliser ou de moyens à mettre en œuvre plutôt qu'en termes d'impacts souhaités ou de bénéfices escomptés. Conséquemment, l'application des mécanismes du Collège se solde davantage en un suivi de la mise en œuvre qu'en un suivi de véritables résultats attendus. En somme, le Collège s'est doté de mécanismes qui pourraient être efficaces à effectuer le suivi des résultats, mais qui ne peuvent pas en rendre compte en ce moment en raison de la manière dont les résultats attendus sont actuellement définis, notamment dans son *Plan stratégique 2021-2026*. La Commission **suggère** donc au Collège de s'assurer que ses mécanismes veillent au suivi des résultats de sa planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite.

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. À cet effet, le processus entourant l'élaboration et le suivi du plan de travail institutionnel, incluant les plans de travail des départements, des programmes et des services, permet au Collège d'apporter les ajustements utiles, le cas échéant. En effet, l'étape de validation des plans de travail et les rencontres de suivi, qui ont lieu au moins deux fois par année, permettent de repérer les éventuelles améliorations à apporter aux plans de travail afin d'assurer la mise en œuvre et le suivi des résultats du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Au besoin, les plans de travail sont ajustés à mi-année ou encore sur la base des bilans annuels lors de l'élaboration des plans de travail de l'année suivante. Ces plans de travail sont de plus intégrés au plan de travail institutionnel et un bilan annuel rend compte de sa mise en œuvre.

## 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 comprenant 8 actions réparties selon les 4 composantes de son système d'assurance qualité. Ce plan d'action précise un partage des responsabilités pour chacune des actions et si les actions doivent être réalisées à court, à moyen ou à long terme. Le Collège aurait toutefois avantage à préciser un calendrier de réalisation en fonction des priorités établies.

Au sujet de la cohérence, la Commission estime que les actions prévues au plan d'action découlent des constats effectués et des analyses réalisées dans le cadre de la démarche d'autoévaluation. 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 et les actions retenues sont de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège.

Au moment de la visite, des actions avaient été entreprises, notamment à l'égard de la révision de la PIEA et du développement du tableau de bord institutionnel.

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 Collège Lionel-Groulx 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 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.

## Conclusion

**Au terme de son évaluation, la Commission juge que le système d'assurance qualité du Collège Lionel-Groulx 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 :

- Processus d'élaboration et de suivi des plans de travail des départements, des programmes et des services.
- Processus d'élaboration et de suivi du plan de travail institutionnel.
- Contribution du comité institutionnel de la réussite à la diffusion large, transparente et systématique de la planification et des indicateurs liés à la réussite.

Avis :

- La Commission **recommande** au Collège de s'assurer que la mise en œuvre de sa PIGEP prend en compte tous les aspects à observer des 6 critères, et ce, systématiquement, c'est-à-dire pour tous ses programmes d'études et selon une périodicité maximale de 10 ans.
- La Commission **recommande** au Collège de mettre en place des procédures d'évaluation pour l'ensemble de son personnel enseignant, ce qui inclut les professeurs au-delà de leur période de probation, et ce, dans une perspective de développement professionnel.
- La Commission **recommande** au Collège de mettre en œuvre des mécanismes veillant à l'équité de l'évaluation des apprentissages.
- La Commission **suggère** au Collège de mettre en œuvre un ou des mécanismes pour veiller à ce que les exigences inscrites aux plans de cours reflètent fidèlement les exigences prévues aux devis des programmes, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue.
- La Commission **suggère** au Collège de mettre en œuvre des mécanismes garantissant la prise en compte, dans son intégralité, du critère de la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement offert aux étudiants.

- La Commission **suggère** au Collège de mettre en œuvre un ou des mécanismes pour veiller à la justice de l'évaluation de sorte que l'évaluation des apprentissages repose sur des critères connus des étudiants en vue d'en assurer l'impartialité.
- La Commission **suggère** au Collège de s'assurer que ses mécanismes veillent au suivi des résultats de sa planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite.

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.

Le troisième cycle d'audit sera, tant pour le Collège Lionel-Groulx 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 Collège Lionel-Groulx a pris connaissance de la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité. De manière générale, il a formulé des réserves à l'égard des avis et des jugements émis.

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

Le Collège a également informé la Commission qu'il mène des travaux concernant la mise en place de mécanismes visant à valoriser les rôles et les responsabilités des départements et des programmes d'enseignement.

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

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

***Original signé***

Denis Rousseau, président

**COPIE CERTIFIÉE CONFORME**