



RAPPORT D'ÉVALUATION

Version définitive

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

du Cégep de Baie-Comeau

Septembre 2020

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Cégep de Baie-Comeau s'inscrit dans une opération d'audit menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial auprès des établissements du réseau collégial québécois. 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 dans un contexte de gestion axée sur les résultats. En lien avec les attentes définies par la Commission dans le document *Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois – Orientations et cadre de référence*¹, les collèges ont été invités à porter un regard critique sur l'efficacité des mécanismes pour chaque composante du système d'assurance qualité qui les concerne de même qu'un jugement global sur l'efficacité de leur système. En s'appuyant sur l'appréciation qu'elle portera sur chaque composante, la Commission jugera, au terme de son évaluation, si le système d'assurance qualité du Collège et la gestion qu'il en a faite garantissent l'amélioration continue de la qualité.

Le rapport d'autoévaluation du Cégep de Baie-Comeau, couvrant la période d'observation allant de l'automne 2012 à juin 2017 et dûment adopté par son conseil d'administration, a été reçu par la Commission en juin 2019. Un comité présidé par une commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 22, 23 et 24 octobre 2019². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, la Commission des études, le comité de gestion composé de l'ensemble des cadres du Cégep (régie élargie, incluant notamment la Direction des services administratifs), une équipe composée de la Direction des études, de la Direction des ressources humaines et de l'organisation scolaire ainsi que la Direction de la formation continue, le conseil d'administration, le comité d'autoévaluation, des professionnels³ et des employés de soutien. Les professeurs et les étudiants ont été conviés, mais n'ont pas répondu à l'invitation.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission au terme du processus d'audit. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques du Cégep de Baie-Comeau, de sa démarche d'autoévaluation et de ses principaux mécanismes d'assurance qualité, la Commission pose un jugement sur l'efficacité du système

1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL. *Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois – Orientations et cadre de référence*, deuxième édition, juin 2015, 79 p.

2. Outre la commissaire, M^{me} Libérata Mukarugagi, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Jacques Delagrave, directeur des études à la retraite du Cégep de Sept-Îles, M. Jean-François Dumouchel, conseiller pédagogique au Collège Jean-de-Brébeuf et M. Louis Poirier, directeur des études à la retraite du Cégep de Matane. Le comité était assisté de M^{me} Corinne Côté, agente de recherche de la Commission qui agissait à titre de secrétaire.

3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

d'assurance qualité à partir des critères et des sous-critères retenus pour chacune de ses composantes. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration de l'efficacité du système d'assurance qualité et de sa gestion.

Présentation de l'établissement, de sa démarche d'autoévaluation et de ses principaux mécanismes

L'établissement

Créé en 1984, le Cégep de Baie-Comeau est un établissement d'enseignement collégial public situé sur la Côte-Nord, anciennement Collège régional de la Côte-Nord, qui avait lui-même pris la relève du Séminaire Saint-Pie X de Hauterive. Le Cégep de Baie-Comeau se donne comme mission d'offrir à la population une formation de qualité dans un milieu d'apprentissage stimulant, de contribuer à la recherche et de participer activement au développement économique, social et culturel de sa région, le tout dans une optique de développement durable. Le Cégep compte trois sites de formation : le premier est le site principal d'accueil pour l'enseignement, situé dans l'ouest de la ville de Baie-Comeau ; le deuxième, dédié à la formation pratique du programme *Technique d'aménagement cynégétique et halieutique* est le Centre d'études et de recherche Manicouagan ; le troisième est une forêt-école dédiée au programme Technologie forestière située dans la forêt d'enseignement et de recherche Comeau. Le Cégep est en outre responsable d'un centre collégial de transfert de technologie (CCTT), soit le Centre d'expérimentation et de développement en forêt boréale, et est affilié à l'Association canadienne du sport collégial ainsi qu'au Réseau du sport étudiant du Québec.

À la formation ordinaire, le Cégep offre trois programmes préuniversitaires menant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC), soit Sciences humaines, Sciences de la nature et Arts, lettres et communication. Neuf programmes d'études techniques, appartenant aux domaines d'études biologiques, physiques, humaines et de l'administration, mènent également au DEC. Au cours de la période d'observation, la carte des programmes du Cégep s'est enrichie de deux nouveaux programmes techniques implantés à l'automne 2016, soit *Techniques d'éducation à l'enfance* et *Soins infirmiers pour infirmières et infirmiers auxiliaires*. De plus, le programme *Technologie forestière* a été relancé au cours de la période 2013-2014. Le Cégep offre également le cheminement Tremplin DEC. Le secteur de la formation continue offre 12 programmes d'études menant à l'obtention d'une attestation d'études collégiales (AEC), notamment dans les domaines d'études biologiques, humaines et de l'administration. Entre 2012 et 2017, l'offre de formation de la formation continue a diminué d'un programme.

Au cours de la période d'observation, le nombre total d'étudiants est passé de 742 en 2012 à 823 en 2017, dont 83 % étaient inscrits à la formation ordinaire et 17 % à la formation continue. À la formation ordinaire en 2017, 30 % des 683 étudiants étaient inscrits aux programmes préuniversitaires, 61 % aux programmes techniques et 9 % au cheminement Tremplin DEC. Lors de la période d'observation, le nombre total d'employés est demeuré

relativement stable et, au terme de cette période, le Cégep comptait 145 employés dont 8 cadres, 89 professeurs, 13 professionnels et 35 employés de soutien.

En plus de la Direction générale et de la Direction des études, la structure administrative du Cégep de Baie-Comeau se compose de trois directions, soit la Direction de la formation continue, la Direction des services administratifs ainsi que la Direction des ressources humaines et de l'organisation scolaire. Entre 2012 et 2017, il y a eu des changements à la Direction générale, à la Direction des études et à la Présidence du conseil d'administration.

La démarche d'autoévaluation

Des changements au sein du personnel ont amené le Cégep de Baie-Comeau à réaliser sa démarche d'autoévaluation sur une période s'étalant de mai 2017 à juin 2019. Pour mener à terme sa démarche, le Cégep a formé deux comités : le comité de pilotage a veillé au bon déroulement opérationnel de la démarche d'autoévaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité ; le comité d'autoévaluation a eu pour mandat de réviser chaque étape du projet et de porter un regard critique sur le contenu généré par la démarche d'autoévaluation. Le devis d'évaluation a été présenté à la Commission des études pour avis au conseil d'administration qui l'a adopté au printemps 2018. Selon le devis, les principaux enjeux ayant guidé le Cégep dans sa démarche d'autoévaluation ont été l'amélioration des mécanismes d'assurance qualité, la mobilisation de tous pour maintenir en place des mécanismes de qualité efficaces, cohérents et efficaces ainsi que le développement d'une vision commune de la qualité. Les sources documentaires sur lesquelles les comités ont fondé leur analyse incluent les politiques institutionnelles du Cégep, les règlements, les plans d'action, les bilans de fonctionnement et les rapports annuels. De plus, à la session d'hiver 2019, le Cégep a recueilli des données qualitatives issues d'entrevues menées avec différents intervenants de toutes les catégories de personnel et de la population étudiante. Après l'analyse et la validation des données par le comité d'autoévaluation et le comité de pilotage, un regard global a été porté sur l'ensemble du système d'assurance qualité pour en dégager les forces et les points à améliorer. Les conclusions tirées de l'analyse ont été transposées dans un plan d'action selon les priorités retenues. En mai 2019, le rapport final, incluant le plan d'action, a été adopté par le Conseil d'administration, comme recommandé par la Commission des études.

Les principaux mécanismes du système d'assurance qualité

En ce qui concerne la qualité de ses programmes d'études, le Cégep dispose d'une Politique de gestion des programmes d'études (PGPE) s'appliquant à tous les programmes menant à un DEC ou à une attestation d'études collégiales. La politique cible le développement d'une vision intégrée et partagée de la gestion des programmes. Deux

versions de la PGEP ont été mises en œuvre lors de la période d'observation. La première version a été jugée en juillet 2006 par la Commission qui avait conclu que la politique révisée du Cégep contenait les composantes et les éléments essentiels pour encadrer efficacement les évaluations institutionnelles des programmes d'études. La plus récente version de la politique a été adoptée par le conseil d'administration du Cégep en août 2015. La Commission l'a reçue en août 2016 et a jugé celle-ci satisfaisante. L'application de la politique est sous la responsabilité de la Direction des études et elle est mise en œuvre autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue.

Pour ce qui est de l'évaluation des apprentissages, le Cégep dispose d'une Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) encadrant la cohérence et l'équité de l'évaluation ainsi que la valeur des diplômes. Quatre versions de la politique ont été mises en œuvre durant la période d'observation : la première, adoptée par le conseil d'administration en mars 2012, a été jugée satisfaisante par la Commission en novembre de la même année ; la version adoptée par le conseil d'administration en mai 2013 a été jugée, quant à elle, satisfaisante au mois de juin suivant ; la version adoptée en février 2014 a aussi été jugée satisfaisante en octobre 2014 ; et, finalement, la version de la PIEA adoptée par le conseil d'administration en avril 2016 a été jugée satisfaisante par la Commission en novembre 2016. Au moment de la visite, la version de la PIEA mise en œuvre avait été adoptée par le conseil d'administration en mai 2018 et avait été jugée satisfaisante par la Commission en novembre de la même année. Sous la responsabilité de la Direction des études, la mise en œuvre de la politique est partagée entre la Commission des études et ses sous-comités, la Direction de la formation continue, les départements et les équipes-programme.

Au regard de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, le *Plan stratégique 2009-2014*, adopté par le conseil d'administration en février 2010, a été reconduit au cours de la période d'observation. Le *Plan stratégique 2014-2017* a été mis à jour et adopté au conseil d'administration en septembre 2016. La Commission a jugé, respectivement en novembre 2010 et en février 2017, que ces plans stratégiques, incluant le plan de réussite, étaient conformes aux dispositions de la Loi sur les Collèges d'enseignement général et professionnel et qu'ils comprenaient tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. La mise en œuvre du plan stratégique est sous la responsabilité de la Direction générale, tandis que la mise en œuvre de la partie concernant le plan institutionnel de réussite est sous la responsabilité de la Direction des études.

Évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité examine la capacité de ce dernier à garantir l'amélioration continue de la qualité. Ce système est composé des mécanismes veillant à assurer la qualité des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages, de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite.

Les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

Pour évaluer l'efficacité des mécanismes assurant la qualité des programmes d'études, la Commission aborde la mise en œuvre des principaux mécanismes, la capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité, en lien avec les sous-critères retenus, ainsi que la révision et l'actualisation des principaux mécanismes institutionnels.

La mise en œuvre des principaux mécanismes

Pour veiller à la qualité de ses programmes d'études, le Cégep applique sa Politique de gestion des programmes d'étude à la formation ordinaire et à la formation continue. Au cours de la période d'observation, deux versions de la PGPE ont été en vigueur. La Direction des études est responsable de l'application ainsi que de la diffusion de la politique, et la Direction adjointe des études veille à ce que les professeurs soient informés, par les conseillers pédagogiques, de sa disponibilité et de son contenu. La politique est utilisée lors des élaborations de programmes, tant au niveau de leur mise en œuvre que de leur évaluation. À la formation ordinaire, la PGPE prévoit par ailleurs un cycle décennal d'évaluation des programmes. Aussi, pour établir sur trois ans un calendrier d'évaluation de programmes, la Direction des études se base sur les données disponibles dans son système d'information, notamment celles utilisées pour produire les bilans de fonctionnement des programmes. Le bilan de fonctionnement d'un programme contient ses données d'admissions et d'inscriptions, des informations sur la provenance géographique de sa population étudiante ainsi que sur ses taux de réussite de cours, d'obtention de diplômes, de placement et d'admission à l'université, et ce, pour les cinq dernières années. Ces bilans sont produits par la Direction des études, à partir de la base de données du Cégep, et remis à chaque équipe-programme. Ces bilans sont, de plus, présentés à la Commission des études à la session d'automne. Pour procéder à l'évaluation d'un programme d'études, un comité d'évaluation, habituellement composé d'un professeur du programme concerné, d'un conseiller pédagogique et d'un directeur adjoint des études, est formé. Le comité rédige le devis d'évaluation qui est validé par l'équipe-programme et qui est adopté par la Commission des études. Ensuite, les instruments de collecte de données, tels que des questionnaires, sont conçus et sont distribués auprès des professeurs, des étudiants et des diplômés ainsi que des employeurs. Par ailleurs, chaque programme fait l'objet d'un bilan d'implantation effectué par un conseiller pédagogique qui consulte les

étudiants et les professeurs concernés. Le Cégep utilise entre autres le *Questionnaire Marie-Victorin*, conçu par le Cégep Marie-Victorin, pour recueillir l'opinion des étudiants sur divers sujets, comme la cohérence du programme, la charge de travail, l'importance accordée à la formation générale, la qualité des évaluations des apprentissages ou encore l'engagement des professeurs. Le *Questionnaire Marie-Victorin* peut aussi être requis lors du suivi d'un programme. Le Cégep a mentionné, lors de la visite, qu'il compte utiliser les données recueillies avec le questionnaire dans la mise en place de son mécanisme d'amélioration continue des programmes. Le rapport d'évaluation de programme est validé par l'équipe-programme. Il est, par la suite, déposé à la Commission des études qui le recommande au conseil d'administration pour adoption. Lors de la visite, les membres du conseil d'administration ont indiqué qu'une adoption de rapport d'évaluation de programme se déroule toujours sur deux séances : une première où les participants s'approprient le dossier et une deuxième où le rapport est adopté. Pendant la période d'observation, trois programmes ont été évalués en profondeur, comme le prévoient les deux versions de la politique mises en œuvre entre 2012 et 2017 : *Techniques de comptabilité et de gestion*, *Techniques d'aménagement cynégétique et halieutique* et *Technologie du génie civil*. À la formation continue, les étudiants et les professeurs remplissent, à la fin de chaque cohorte, un questionnaire concernant leur perception du programme, notamment les points forts et les points qu'ils jugent à améliorer. L'information obtenue est remise à la Direction de la formation continue qui, au besoin, s'assure d'apporter des modifications au programme avant le début de la cohorte suivante. Lorsque les modifications touchent des aspects importants du programme (par exemple les compétences), celles-ci doivent être présentées à la Commission des études qui émet alors un avis au conseil d'administration.

La capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité

La Commission apprécie l'efficacité des mécanismes assurant la pertinence des programmes, 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 de même que l'efficacité des programmes et la qualité de leur gestion.

Pour veiller à la **pertinence** des programmes d'études, le Cégep met en œuvre plusieurs mécanismes. Tout d'abord, l'alternance travail-études et les stages offerts dans les programmes techniques sont des occasions d'échange entre le Cégep et les entreprises. Le professeur responsable des stages contacte directement les entreprises concernées pour connaître leurs attentes et leurs perceptions quant à la maîtrise des compétences recherchées chez l'étudiant. Au terme du stage, la personne supervisant le stagiaire au sein de l'entreprise rédige un rapport d'évaluation qui, entre autres, revient sur les besoins des employeurs. L'information rendue disponible à la suite des stages est partagée dans le département et aux membres de l'équipe-programme. En outre, des comités Cégep-entreprises ont été mis en place dans quatre programmes pour soutenir le

recrutement dans les programmes, en plus de contrer la pénurie de main-d'œuvre. Ces comités permettent au Cégep de comprendre les attentes des entreprises afin d'arrimer la formation offerte à ses étudiants aux besoins du marché. Enfin, pour veiller à la pertinence de ses programmes de formation ordinaire, le Cégep compile et tient à jour les taux de placement en emploi et les taux d'admission à l'université et, chaque année, diffuse ces données dans les bilans de fonctionnement des programmes. Dans son rapport d'autoévaluation, le Cégep indique que, lors de l'évaluation de programme, le comité d'évaluation sollicite, au moment opportun, l'apport d'un représentant du milieu de travail ou d'un représentant de l'université. En ce qui concerne la pertinence des programmes de la formation continue, le Cégep entretient des liens avec Emploi-Québec et tient des rencontres avec des entreprises plusieurs fois par année dans le but de se tenir au fait des besoins de main-d'œuvre de la région. Lors de l'élaboration d'un nouveau programme menant à une AEC, le Cégep sollicite des lettres d'appui des employeurs potentiels et des entreprises du milieu. Une fois le programme implanté, les entreprises sont interpellées pour accueillir des stagiaires. À la fin de chaque stage, un questionnaire est remis aux superviseurs de stage au sein des entreprises pour valider la pertinence du programme au regard des besoins du marché. De plus, au terme de chaque cohorte, les étudiants répondent à un questionnaire concernant, entre autres, l'adéquation du programme à leurs attentes. Un questionnaire est également distribué aux professeurs, et les résultats de ces deux outils sont compilés par un conseiller pédagogique. Celui-ci rencontre individuellement les professeurs et prend en charge le suivi des actions nécessaires. Aussi, à la fois pour assurer un meilleur suivi, favoriser le partage de l'information et augmenter le taux de réponse au questionnaire concernant les stages, le Cégep prévoit désormais que le conseiller pédagogique à la formation continue soit présent à la rencontre finale de stage qui regroupe tous les étudiants de la cohorte concernée et le professeur superviseur de stage. De manière générale, le Cégep se dit satisfait de ses mécanismes veillant à la pertinence des programmes d'études.

Le Cégep met en place des mécanismes pour veiller à la **cohérence** des programmes. À partir du devis ministériel, chaque programme se dote du profil de la personne diplômée, d'un logigramme des compétences-cours, d'une grille de cours et d'un devis local pour chaque cours. Ces outils, conçus sous la responsabilité de l'équipe-programme, sont présentés à la Commission des études qui les analyse et qui recommande leur adoption au conseil d'administration. La Commission des études peut, au besoin, demander aux équipes-programme d'apporter des modifications à leurs outils. Le Cégep dispose, autant pour la formation ordinaire que pour la formation continue, d'un répertoire de cours remis à chaque étudiant en début de programme. Dans le cas d'un programme de la formation ordinaire, le répertoire comprend une brève présentation du programme d'études, le profil de la personne diplômée, la grille de cours, le logigramme des compétences-cours ainsi que la description de chaque cours de la formation spécifique et de la formation générale. Le répertoire de cours d'un programme de la formation continue présente sensiblement le même contenu. Ces différents outils permettent d'avoir une vue d'ensemble des cours associés aux compétences à développer ainsi que leur séquence dans la progression des

activités d'apprentissage tout au long du programme. Tous ces documents, mis en place lors de l'élaboration de programme, balisent la préparation des plans de cours qui doivent se conformer aux devis locaux. Au moment de la conception des plans de cours, les professeurs utilisent un gabarit institutionnel et s'appuient sur un guide de rédaction fourni par la Direction des études. Pour vérifier la conformité des plans de cours au devis ministériel et à la PIEA, ceux-ci sont validés à l'aide d'une grille d'analyse et approuvés en département. Ensuite, le coordonnateur de département transmet l'ensemble des plans de cours et les grilles d'analyse complétées à la Direction des études. La Direction des études analyse ensuite un échantillon de plans de cours en veillant à ce que les activités d'évaluation des apprentissages qui y sont inscrites soient clairement établies. Un conseiller pédagogique est responsable, auprès du professeur concerné, du suivi des modifications nécessaires. De même, les plans de cours des nouveaux professeurs sont systématiquement validés par un conseiller pédagogique avant leur remise aux étudiants. À la formation continue, les plans de cours sont également analysés à l'aide d'une grille par un conseiller pédagogique qui, au besoin, rencontrera le professeur. Le Cégep se dit satisfait de ses mécanismes veillant à la cohérence des programmes d'études.

Le Cégep de Baie-Comeau met en œuvre plusieurs mécanismes pour veiller à la **valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants**. Les méthodes pédagogiques sont d'abord vérifiées lors de l'évaluation de programmes à partir des données recueillies par l'entremise d'un sondage auprès des professeurs, des étudiants de première, deuxième et troisième année ainsi qu'auprès des diplômés. Les étudiants ont par ailleurs l'occasion de se prononcer sur les méthodes pédagogiques des professeurs en remplissant le *Questionnaire Marie-Victorin*, notamment lors du bilan d'implantation des programmes. Elles sont aussi validées par les départements et par la Direction des études par l'entremise du processus d'analyse des plans de cours. Les méthodes pédagogiques et leur adaptation aux objectifs du programme et aux besoins des étudiants sont systématiquement vérifiées par la Direction des études, et ce pour tous les professeurs en période de probation. Au besoin, un conseiller pédagogique accompagne le professeur dans les ajustements requis. La Commission remarque toutefois que ce même mécanisme de validation n'existe pas pour les professeurs permanents. À la formation continue, la valeur des méthodes pédagogiques est abordée lors des rencontres entre les professeurs et un conseiller pédagogique. Le sujet est aussi documenté par les données recueillies par les questionnaires distribués aux étudiants à la fin de chaque cohorte. Enfin, le Cégep veille à la valeur des méthodes pédagogiques en élaborant des capsules pédagogiques diffusées auprès des professeurs et en organisant annuellement une journée pédagogique qui s'adresse à tout le personnel enseignant, tant de la formation ordinaire que de la formation continue. En ce qui concerne la valeur de l'encadrement des étudiants, le Cégep y veille tout d'abord par un dépistage de situations pouvant occasionner des difficultés d'apprentissage dès la première session des étudiants. Au début de la période d'observation, le Cégep a utilisé le questionnaire *Inventaire d'acquis précollégiaux* pour cerner les forces et les difficultés concernant l'adaptation des étudiants à l'ordre collégial. L'*Inventaire d'acquis précollégiaux* a fait place à *Apprendre à connaître les premières*

années, questionnaire élaboré par le Cégep, disponible sur Omnivox et auquel les étudiants ont l'obligation de répondre. Les équipes-programme peuvent ajouter ou retirer des questions selon les particularités de leur programme. Les conseillers pédagogiques sont responsables de la gestion du questionnaire; ils le préparent avec les équipes-programme et en analysent les résultats qui sont ensuite transmis aux équipes-programme et partagés avec les départements pour veiller à un encadrement adéquat des étudiants. Également, pour faire connaître les services d'aide à la réussite, qui sont par ailleurs inscrits dans l'agenda de l'étudiant, l'aide pédagogique individuelle (API) effectuée, au début de chaque session, une tournée des classes et rencontre ainsi tous les étudiants des différents programmes. Plusieurs services adaptés sont offerts autant aux étudiants de la formation ordinaire qu'à ceux de la formation continue. Un suivi adéquat des étudiants bénéficiant de tels services est effectué par le personnel des services adaptés, en collaboration avec les professeurs concernés. De plus, les professeurs produisent, pour chaque session, un horaire de disponibilités qu'ils envoient à la Direction des études, en plus de l'afficher sur leur porte de bureau et de le rendre disponible en ligne pour les étudiants. À la formation continue, des rencontres sont tenues deux ou trois fois par session entre les conseillers pédagogiques et les professeurs pour faire le point sur le cheminement des étudiants.

Le Cégep veille à l'**adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation**. Concernant les ressources humaines, le Cégep met en place des processus d'embauche et d'insertion professionnelle rigoureux. Tout d'abord, pour toute catégorie de personnel, un poste s'ouvre après discussion en comité de gestion où les décisions sont prises en tenant compte des besoins prioritaires du Cégep. La Direction des ressources humaines et de l'organisation scolaire, en collaboration avec la direction ou le département concerné, procède à l'analyse du poste, affiche sa description et forme ensuite un comité de sélection. Le questionnaire d'entrevue est généralement ajusté pour chaque poste et le Cégep souhaite, autant que possible, une décision unanime du comité de sélection quant au candidat choisi. La Direction des ressources humaines et de l'organisation scolaire fait également signer le contrat de travail au nouvel employé. S'il y a lieu, ce contrat prescrit les formations et le perfectionnement déterminés lors de l'embauche. Le nouvel employé est ensuite pris en charge par son supérieur immédiat. Le gestionnaire est responsable, auprès de la Direction des ressources humaines et de l'organisation scolaire, du suivi des formations ou du perfectionnement noté au contrat de travail de l'employé. Chaque catégorie de personnel bénéficie d'une procédure de perfectionnement, pilotée par les gestionnaires respectifs et chapeautée par la Direction des ressources humaines et de l'organisation scolaire. De plus, le Cégep met en place le mentorat pour les nouveaux employés. Selon les témoignages recueillis lors de la visite, les nouveaux employés se sentent accueillis et reçoivent un encadrement structurant. La Commission note que la gestion du processus d'insertion professionnelle des nouveaux employés est une force du Cégep. Pour ce qui est de l'évaluation des professeurs, ceux-ci sont soumis à une période de probation dont le processus est encadré par la Direction des études et qui est généralement d'une durée d'un an d'enseignement suivant la date d'embauche. Les procédures d'évaluation mises en place lors de la période de probation

incluent l'évaluation du nouveau professeur par un questionnaire distribué aux étudiants pour obtenir leur opinion sur son enseignement, ainsi que des rencontres avec les autres professeurs, avec la Direction des études et avec le coordonnateur de département. Dans le cas de la formation continue, les professeurs sont rencontrés par le conseiller pédagogique de la Direction de la formation continue. La Commission observe cependant que ce mécanisme d'évaluation s'applique seulement aux nouveaux professeurs et qu'une fois leur permanence acquise, les professeurs ne bénéficient plus d'un processus systématique d'évaluation formative de leur enseignement, bien que le Cégep ait souligné lors de la visite qu'il évalue les professeurs permanents ayant reçu des plaintes de la part des étudiants. La Commission remarque également que le Cégep ne dispose pas de mécanismes institutionnels d'évaluation du personnel permanent, toutes catégories confondues, sauf pour les cadres et les hors-cadres. En conséquence,

la Commission recommande au Cégep de Baie-Comeau de se doter d'un mécanisme d'évaluation pour l'ensemble de son personnel permanent dans une perspective de développement professionnel, et de s'assurer de sa mise en œuvre.

Le Cégep veille également à l'adéquation des ressources matérielles et financières aux besoins de formation, notamment par la mise en place d'un Plan annuel de gestion des investissements immobiliers et d'une répartition annuelle du budget du parc mobilier. Des allocations sont prévues annuellement pour la mise à jour et pour l'implantation des programmes d'études. Un plan quinquennal de répartition de budget entre les départements est établi pour tenir compte de leurs besoins en matière de développement pédagogique. La Direction des services administratifs transmet aux gestionnaires et aux responsables de la coordination départementale les instructions requises pour les demandes budgétaires de l'année suivante, entre autres celles concernant leurs besoins en termes d'équipement informatique ou immobilier. Les demandes en lien avec le budget de fonctionnement des départements et des programmes d'études sont envoyées à la Direction des études, tandis que les autres demandes sont transmises à la Direction des services administratifs qui en évalue la pertinence avant le dépôt au comité de gestion et, finalement, au conseil d'administration. Toutes les demandes et tous les besoins en ressources matérielles et financières sont discutés en comité de gestion, sur lequel siègent notamment le directeur des services administratifs et le directeur des études, pour favoriser une vision plus globale quant à l'attribution des ressources en fonction des besoins des programmes d'études. De plus, le Cégep a créé un comité de gestion des locaux qui s'assure de l'adéquation des ressources matérielles et financières aux besoins de l'enseignement ainsi qu'un comité sur les technologies de l'information et de la communication pour l'étude des dossiers pédagogiques en lien avec les technologies de l'information et de la communication. Ces comités se réunissent trois fois par année et sont chargés d'étudier l'ensemble des besoins de l'établissement. Ils peuvent en outre faire des recommandations au comité de gestion concernant l'attribution des ressources. La majorité

des groupes rencontrés en visite ont mentionné la collégialité, la transparence et la vue d'ensemble de tous les départements et de toutes les directions de l'établissement quant à la distribution des ressources. La Commission note en effet que le mécanisme veillant à l'adéquation des ressources matérielles et financières est une force du Cégep.

En ce qui concerne l'**efficacité des programmes d'études**, le Cégep organise régulièrement des activités de recrutement afin de faire connaître ses programmes d'études, par exemple les journées portes ouvertes, la tournée des polyvalentes pour l'ensemble de la Côte-Nord ou en France, les salons de l'emploi et les visites dans des lycées. Par ailleurs, le Cégep offre des mesures d'intégration pour les nouveaux étudiants comme des séances d'accueil présentant les centres d'aide à la réussite, la tournée des classes de l'aide pédagogique individuelle et le Guide de l'étudiant adulte remis aux étudiants des programmes menant à une AEC. Ensuite, le Cégep effectue un suivi des admissions, des inscriptions, des taux moyens de réussite des cours, des taux d'obtention du DEC et, finalement, d'admission à l'université pour chaque programme d'études. Ces données sont compilées annuellement et consignées dans les bilans de fonctionnement des programmes, diffusés lors des rencontres de chaque équipe-programme et présentés au conseil d'administration. Par ailleurs, chaque année, la Direction des études fait le bilan du plan de réussite qu'elle dépose ensuite à la Commission des études et au conseil d'administration. Ce bilan est également présenté lors des réunions avec l'ensemble des coordonnateurs de départements. Au regard des modes et des instruments d'évaluation des apprentissages, le mécanisme de validation des plans de cours, encadré par la Direction des études, permet d'une part de s'assurer que chaque plan de cours respecte ce qui est inscrit au devis local et, d'autre part, qu'il est conforme à ce que prévoit la PIEA. Les instruments d'évaluation sont aussi vérifiés lors des évaluations de programmes approfondies ou des bilans d'implantation de programmes. En ce qui a trait aux épreuves synthèses de programme (ESP), le Cégep dispose d'un mécanisme veillant à ce qu'elles évaluent réellement l'atteinte des objectifs par les étudiants selon les standards. La Direction des études met à la disposition de l'équipe-programme un cadre de référence, un guide de rédaction et une grille d'analyse pour faciliter l'élaboration de l'ESP. L'équipe-programme présente le document rédigé et validé de l'ESP à la Commission des études qui émet alors un avis au conseil d'administration pour adoption. Enfin, les informations issues des questionnaires soumis aux diplômés, aux superviseurs de stages et aux employeurs permettent au Cégep de veiller à l'amélioration continue de la qualité de la formation offerte à ses étudiants.

Pour veiller à la **qualité de la gestion des programmes d'études**, le Cégep a mis en place un mode de gestion favorisant la concertation de tous les acteurs du programme dans une optique d'approche programme. Chaque programme dispose d'une équipe-programme comptant des représentants de la discipline principale, des disciplines contributives et de la formation générale, de la Direction adjointe des études responsable des programmes, d'un conseiller pédagogique ainsi que de toute autre personne dont l'apport est jugé pertinent selon le sujet traité. Au moment de la visite, il a été mentionné que chaque

équipe-programme se rencontre minimalement trois fois par année : au début de la session, elle élabore son plan de travail en fonction du plan de réussite et des conclusions tirées des bilans de fonctionnement, tout en prenant en compte les résultats du questionnaire *Apprendre à connaître les premières années*; une autre rencontre se tient vers la fin de la session d'automne ou au début de la session d'hiver; et enfin, une troisième rencontre, à la fin de la session d'hiver, est dédiée à l'élaboration du bilan du plan de travail. Les modifications apportées au programme d'études menant au DEC ou à l'AEC, par exemple la révision d'une grille de cours, sont présentées à la Commission des études qui les recommande pour adoption au conseil d'administration. À la formation continue, un conseiller pédagogique de la Direction de la formation continue coordonne l'ensemble des activités pédagogiques des programmes et rencontre régulièrement les professeurs. Par ailleurs, pour s'assurer d'une application efficace de la PIEA, les départements disposent de Politiques départementales d'évaluation des apprentissages (PDEA) rédigées par les départements et dont la conformité à la PIEA est validée par la Direction des études. Les PDEA comprennent des directives claires au regard des règles et des modalités d'évaluation des apprentissages. L'établissement dit aussi favoriser l'application de sa PIEA en tenant compte, lors de ses mises à jour, de l'évolution des pratiques pédagogiques. D'un autre côté, les étudiants retrouvent toute l'information nécessaire sur leur programme dans le répertoire des cours distribué en début de session lors de la tournée de l'API. Le Cégep se dit satisfait de ses mécanismes veillant à la qualité de la gestion des programmes d'études. La Commission note que l'engagement et la rigueur de l'ensemble des instances dans l'exercice de leurs responsabilités liées à l'élaboration, à l'implantation, à l'évaluation et au suivi de programme font de la qualité de la gestion une force du Cégep.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Le Cégep a révisé et actualisé sa PGPE durant la période d'observation. Lors de la visite, le Cégep a mentionné travailler sur une nouvelle version de sa politique qui inclura l'amélioration continue des programmes d'études. En ce sens, il expérimentait, au moment de la visite, son processus d'évaluation en continu dans deux de ses programmes, soit *Technologie forestière* et *Soins infirmiers*. La Commission estime que la gestion des mécanismes témoigne de la capacité du Cégep de Baie-Comeau à les réviser et, au besoin, à les actualiser en vue d'assurer l'amélioration continue de ses programmes d'études.

En somme, le Cégep met en œuvre des mécanismes afin de veiller à l'amélioration continue de ses programmes d'études. La Commission souligne d'ailleurs la prise en charge de l'accueil des étudiants, le travail des équipes-programme, la collaboration de tous les acteurs dans la gestion des programmes d'études ainsi que le processus d'intégration du nouveau personnel. Cependant, la Commission rappelle au Cégep qu'elle lui recommande de se doter d'un mécanisme d'évaluation pour l'ensemble de son personnel dans une perspective de développement professionnel et de s'assurer de sa mise en œuvre.

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

Les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages

Pour évaluer l'efficacité des mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages, la Commission aborde la mise en œuvre des principaux mécanismes, la capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité, en lien avec les sous-critères retenus, ainsi que la révision et l'actualisation des principaux mécanismes institutionnels.

La mise en œuvre des principaux mécanismes

Le Cégep de Baie-Comeau s'appuie sur sa PIEA pour veiller à l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants, autant pour ceux de la formation ordinaire que pour ceux de la formation continue. La politique est disponible sur le site Internet du Cégep, en plus d'être remise à chaque nouvel employé. Au cours de la période d'observation, quatre versions de la PIEA ont été en vigueur. Le Cégep emploie également des PDEA qui, en conformité avec la PIEA, détaillent les exigences particulières départementales en matière d'évaluation. Différents mécanismes soutiennent également la mise en œuvre de la PIEA.

La capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité

La Commission apprécie l'efficacité des mécanismes assurant la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages.

Le Cégep veille à la **justice** de l'évaluation des apprentissages des étudiants en les informant, par divers moyens, des règles d'évaluation des apprentissages inscrites dans sa PIEA. D'une part, les principaux extraits de la politique sont présentés dans l'agenda étudiant. D'autre part, l'API rencontre tous les étudiants des différents programmes lors de sa tournée des classes, au cours de laquelle elle distribue le répertoire des cours. À cette occasion, l'API explique également aux étudiants des sections de la PIEA comme le processus de révision de notes, les droits de recours ainsi que les procédures concernant le plagiat et la tricherie. Les règles d'évaluation sont inscrites aux plans de cours, ce dont la Direction des études s'assure d'une part en imposant l'utilisation d'un gabarit institutionnel et d'un guide de rédaction de plan de cours par chaque professeur et, d'autre part, grâce au processus de validation des plans de cours, où le coordonnateur de département remplit une grille d'analyse qui est ensuite vérifiée par un conseiller pédagogique. Par ailleurs, les départements s'appuient sur leur PDEA en ce qui concerne les règles et les modalités d'évaluation des apprentissages qui leur sont propres. La présence d'un guide institutionnel et d'une grille d'analyse ainsi que le soutien d'un conseiller pédagogique tout au long du processus d'élaboration et de validation des PDEA assurent leur conformité avec la PIEA. De plus, la même grille d'analyse est utilisée par la

Direction des études pour vérifier la conformité de chaque PDEA à la PIEA et pour demander des précisions avant son application et son intégration en tout ou en partie dans les plans de cours. Ainsi, le Cégep veille à ce que l'information transmise aux étudiants concernant l'évaluation des apprentissages soit cohérente avec les règles décrites dans les PDEA, elles-mêmes conformes à la PIEA et appliquées uniformément par tous les professeurs du département. De surcroît, à la formation continue, les conseillers pédagogiques rencontrent régulièrement les professeurs pour s'assurer de l'adéquation entre les évaluations des apprentissages décrites au plan de cours et la PIEA. De même, les étudiants inscrits à un programme menant à une AEC reçoivent le *Guide de l'étudiant adulte* qui comporte des extraits de la PIEA ainsi que de l'information sur le processus de reconnaissance des acquis et des compétences scolaires et extrascolaires.

Afin de veiller à l'**équité** de l'évaluation des apprentissages et de s'assurer que l'étudiant démontre qu'il a atteint les objectifs selon les standards, le Cégep s'appuie premièrement sur ses processus d'élaboration et d'approbation des grilles de cours, des devis locaux et des plans de cours. Ainsi, conformément à la PIEA, le professeur élabore le plan de cours en s'appuyant sur la documentation institutionnelle, notamment sur le devis local qui reflète le consensus du département et de l'équipe-programme sur les éléments jugés essentiels à enseigner et à évaluer pour atteindre les objectifs selon les standards du programme. Deuxièmement, le mécanisme d'élaboration des ESP, qui est sous la responsabilité de l'équipe-programme, vérifie que cette activité d'évaluation des apprentissages donne l'occasion à chaque étudiant de démontrer qu'il maîtrise les compétences associées au programme. Pour ce faire, l'équipe-programme s'appuie sur les outils institutionnels comme le guide d'élaboration, le cadre de référence ainsi que la grille d'analyse pour produire un document contenant les activités liées à l'ESP, et elle est accompagnée par un conseiller pédagogique tout au long du processus d'élaboration et de validation de celle-ci. Le document de l'ESP est présenté à la Commission des études qui donne son avis au conseil d'administration pour son adoption. Troisièmement, le Cégep s'assure de l'équivalence des évaluations, dont l'épreuve finale de cours, lorsque plus d'un professeur donne le même cours par l'utilisation d'un plan de cours identique et d'activités d'évaluation des apprentissages semblables, ce qui est vérifié lors du processus de validation des plans de cours. De plus, lors de la visite, le Cégep a dit vérifier, toujours avec la grille d'analyse des plans de cours, que les étudiants sont évalués individuellement lors de travaux d'équipe et, notamment, lors de l'EFC. L'établissement a aussi mentionné qu'il a accru la sensibilisation au sujet de l'évaluation individuelle auprès des professeurs dans le cadre des travaux d'équipe, ce que la Commission l'encourage à poursuivre. Par ailleurs, les EFC sont entièrement analysées lors des évaluations de programme approfondies et lors des bilans d'implantation de programme. Également, elles sont validées indirectement avec la grille d'analyse de plan de cours : la description de l'EFC indiquée dans le plan de cours doit permettre de vérifier la pondération de l'épreuve, son caractère individuel ainsi que sa conformité à la PIEA et au devis local. Au besoin, un conseiller pédagogique rencontre le coordonnateur de département et le professeur concerné pour expliquer les modifications nécessaires. Le professeur apporte les corrections demandées par la Direction des études

avant la distribution du plan de cours aux étudiants. Le suivi est pris en charge par le coordonnateur de département qui en vérifie les modifications. Le Cégep a consigné dans son plan d'action de bonifier le mécanisme d'approbation des EFC de la formation ordinaire et de l'appliquer aussi à la formation continue. La Commission **encourage** donc le Cégep de Baie-Comeau à poursuivre ses travaux de mise en place d'un mécanisme institutionnel lui permettant d'évaluer les épreuves finales de cours de façon systématique.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Au cours de la période d'observation, le Cégep a révisé et actualisé sa PIEA à quatre reprises. Annuellement, les équipes-programme et les départements se penchent sur la politique et font parvenir à la Direction des études le fruit de leurs réflexions. L'ensemble des remarques ainsi fournies est apporté au comité de gestion par la Direction des études et, éventuellement, une version révisée de la PIEA est présentée à la Commission des études puis adoptée par le conseil d'administration. Conséquemment, les PDEA sont mises à jour pour assurer leur adéquation à la nouvelle version de la politique. Par ailleurs, les départements peuvent apporter des modifications aux PDEA en dehors des mises à jour de la PIEA. Dans tous les cas, la conformité des politiques départementales à la PIEA doit être confirmée par la Direction des études. Au moment de la visite, le Cégep a indiqué réviser sa politique annuellement pour favoriser sa mise en œuvre et pour s'assurer qu'elle reflète l'évolution des pratiques pédagogiques, notamment avec la formation à distance qui occupe une place primordiale dans les programmes de formation continue. Lors de la dernière actualisation de la PIEA, en 2018, le Cégep y a inclus une mention de l'analyse complète de la politique aux sept ans. La Commission est d'avis que la gestion des mécanismes témoigne de la capacité du Cégep à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser en vue d'assurer l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages.

En conclusion, la Commission note que le Cégep met en place des mécanismes dans le but de veiller à l'équité et à la justice de l'évaluation des apprentissages. La Commission souligne la diversité des mécanismes de diffusion de l'information auprès des étudiants.

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

Les mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite

Pour évaluer l'efficacité des mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, la Commission aborde la mise en œuvre des principaux mécanismes, la capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité, en lien avec les sous-critères retenus, ainsi que la révision et l'actualisation des principaux mécanismes institutionnels.

La mise en œuvre des principaux mécanismes

Sous la responsabilité de la Direction générale, le plan stratégique, incluant le plan de réussite, est le principal mécanisme contribuant à l'atteinte des objectifs stratégiques institutionnels du Cégep, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Au cours de la période d'observation, notamment à cause des changements au sein du personnel cadre, le Cégep a pris la décision de reconduire son plan précédent et en a donc adopté une version mise à jour pour la période 2014-2017. Celle-ci comprend cinq orientations dont la première, *Réussite, persévérance et milieu de vie*, intègre les objectifs, les cibles et les indicateurs du plan de réussite. Les quatre autres orientations portent sur l'enseignement, la recherche et l'innovation; sur la communication et la promotion; sur les ressources institutionnelles; et, finalement, sur le développement international. Ces orientations sont aussi associées à des objectifs, de même qu'à des indicateurs et à des résultats attendus. Bien que le plan de réussite soit enchâssé dans le plan stratégique, le Cégep dispose également d'un document distinct qui précise sa planification stratégique liée à la réussite, soit le *Plan de réussite 2009-2017*. Celui-ci présente une analyse approfondie des obstacles à la réussite et définit des moyens pour chacun des objectifs. De plus, il détaille le mécanisme de mise en œuvre et de suivi des moyens, ainsi que le mécanisme de suivi des résultats. Au terme de la période d'observation, le Cégep a produit le bilan du *Plan stratégique 2009-2017*, sur lequel s'est basée la rédaction du *Plan stratégique 2018-2023*. La Commission note que les directions, les services et les départements tiennent tous compte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite dans l'élaboration de leurs plans de travail et de leurs bilans annuels.

La capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité

La Commission apprécie l'efficacité des mécanismes de mise en œuvre et de suivi des résultats de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, contribuant à l'atteinte des objectifs institutionnels dans un contexte de gestion axée sur les résultats.

La planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, est **mise en œuvre** à travers la production de plans de travail par les directions, les services, les équipes-programme et les départements. Concrètement, à la fin de l'année scolaire,

chaque direction rédige un bilan de ses activités notées au plan de travail de l'année précédente, en lien avec le plan stratégique, et le remet ensuite à la Direction générale. Cette dernière produit, avec l'ensemble des bilans reçus, un bilan de plan de travail institutionnel et un rapport annuel. La réunion du conseil d'administration du mois de septembre est l'occasion pour le conseil de porter un regard sur le développement des travaux de toutes les directions en fonction de chaque élément du plan stratégique, ainsi que d'adopter le rapport annuel. Ensuite, les directions élaborent leur plan de travail et le remettent à la Direction générale qui est responsable de la mise en œuvre du plan stratégique. Cette transmission s'effectue par l'entremise de la plateforme électronique *Perfostratégik*, ce qui, selon le Cégep, a comme avantage, en plus de faciliter la présentation, d'apporter de l'uniformité dans les plans de travail. Il en résulte un plan de travail institutionnel appelé *Plan d'action*. Celui-ci comporte des tableaux qui détaillent, pour chaque cible de chaque objectif du plan stratégique, les moyens, l'échéancier, la personne responsable, les instances collaboratrices ainsi que le résultat attendu. Il est présenté et adopté à la réunion d'octobre du conseil d'administration. Concernant la planification liée à la réussite, la Direction des études est responsable de sa mise en œuvre. Celle-ci s'opérationnalise par l'entremise des plans d'action de la Direction des études, des plans de réussite des programmes d'études, des bilans des plans d'action de la Direction des études et des bilans des plans de réussite des programmes d'études. Ainsi, la Direction des études rencontre, en début de session, les responsables des équipes-programme et les coordonnateurs de départements pour présenter son plan de travail, bâti en fonction du plan de réussite. Les équipes-programme et les départements rédigent par la suite leur propre plan de travail à partir d'un canevas institutionnel. La Commission souligne la collégialité au sein de la communauté et des instances décisionnelles de l'établissement en ce qui concerne la mise en œuvre des mécanismes liés à la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite.

Pour effectuer le **suivi des résultats** de sa planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, et ce de manière annuelle, le Cégep s'appuie notamment sur les bilans annuels des plans de travail des directions et des services, sur les bilans de fonctionnement des programmes ainsi que sur le rapport annuel de gestion produit par la Direction générale. Le bilan annuel du plan de travail de la Direction générale reprend l'entièreté des indicateurs du plan stratégique ainsi que leur cible pour apprécier l'atteinte des objectifs. De plus, pour déceler les points forts et les points à améliorer dans la mise en œuvre de son plan et, conséquemment, dans le suivi des résultats, la Direction générale consigne les éléments ayant contribué ou non à l'atteinte des objectifs. Le plan de travail annuel, construit en comité de gestion et vu à la Commission des études ainsi qu'au conseil d'administration, prescrit les instances responsables des éléments à améliorer. L'entièreté du suivi annuel des résultats passe par le comité de gestion, par la Commission des études et par le conseil d'administration. De plus, le bilan des plans de réussite déposé à la Commission des études et au conseil d'administration collige notamment les données quantitatives et qualitatives ainsi que les taux de réussite. Le bilan institutionnel du plan de réussite est aussi présenté aux coordonnateurs de département et aux

équipes-programme. Par ailleurs, au moment de la visite, le Cégep consolidait son système d'information avec les données afférentes à la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, provenant des programmes de la formation ordinaire. En ce qui concerne la formation continue, les taux de réussite de cours ainsi que les données issues des questionnaires remplis par les étudiants, par les professeurs et par les employeurs sont analysés et utilisés pour ajuster les contenus de cours. Cependant, il n'y a pas de bilans de fonctionnement ou d'indicateurs de réussite systématiquement présentés à la Commission des études et au conseil d'administration, comme c'est le cas pour les programmes de la formation ordinaire. La Commission **suggère** conséquemment au Cégep de systématiser l'intégration de la formation continue à la planification institutionnelle liée à la réussite afin de favoriser le suivi des indicateurs de réussite en lien avec ses programmes auprès des instances.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Vers la fin de la période d'observation, le Cégep a actualisé son plan stratégique en y ajoutant de nouveaux indicateurs. Ce travail a été effectué selon l'information disponible dans les bilans des plans de travail et dans les bilans de fonctionnement. La révision et l'actualisation sont prises en charge par le comité de gestion, qui en fait un suivi régulier à la Commission des études et au conseil d'administration. La Commission constate que le Cégep a révisé ses mécanismes conçus pour appuyer la mise en œuvre et le suivi des résultats de son plan stratégique. Dans le plan d'action issu du rapport d'autoévaluation, le Cégep exprime son intention de se servir de la plateforme *Perfostratégik*, déjà utilisée lors de la remise des plans de travail à la Direction générale, comme mécanisme facilitant la révision annuelle du plan stratégique, de son suivi, de sa diffusion et de son appropriation par la communauté.

Dans l'ensemble, la Commission estime que la gestion des mécanismes du Cégep témoigne de sa capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser. Le Cégep démontre que les plans de travail des départements, des équipes-programme et de différents services et directions ainsi que les bilans annuels lui permettent d'effectuer le suivi de la mise en œuvre et des résultats liés aux objectifs de son plan stratégique, incluant le plan de réussite. De plus, la Commission souligne que le Cégep de Baie-Comeau a mis en place des mécanismes de gestion favorisant la collégialité et la collaboration de l'ensemble de la communauté collégiale, notamment le comité de gestion et les équipes-programme quant à l'appropriation, la mise en œuvre et le suivi des résultats de ses objectifs stratégiques. Elle rappelle toutefois au Cégep qu'elle lui suggère de systématiser l'intégration de la formation continue à la planification institutionnelle liée à la réussite afin de favoriser le suivi de ses programmes auprès des instances.

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.

Regard du Collège sur l'ensemble du système d'assurance qualité

Au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Cégep de Baie-Comeau juge que l'ensemble de ses mécanismes lui permettent généralement d'assurer la qualité de ses programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants et de sa planification stratégique, incluant celle liée à la réussite. Le Cégep estime que l'analyse approfondie des mécanismes institutionnels lui a permis de reconnaître les forces et les faiblesses de son fonctionnement interne. Il affirme que son processus de gestion basé sur les plans de travail, découlant directement du plan stratégique et du plan de réussite, contribue à l'amélioration de l'efficacité de son système d'assurance qualité. De plus, l'établissement considère que la prise en charge de son système est facilitée par la mobilisation et la collaboration du personnel et des instances responsables.

Plan d'action

Le Cégep de Baie-Comeau a élaboré un plan d'action à la suite de son autoévaluation. Pour chacune des composantes de son système d'assurance qualité, il a formulé des propositions d'amélioration auxquelles sont associées des responsables ainsi qu'un échéancier. La Commission estime que les actions prévues par le Cégep sont de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité. Elles sont en lien avec les points à améliorer dégagés par l'établissement au cours de sa démarche d'autoévaluation. Lors de la visite de la Commission, certaines actions prévues au plan d'action avaient été entreprises, voire terminées.

Conclusion

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

Le Cégep de Baie-Comeau met en œuvre des mécanismes veillant à la qualité des programmes d'études. La Commission note que le Cégep évalue ses programmes en tenant compte des six critères prescrits par la Commission, qu'il élabore un plan d'action et qu'il prend soin de le mettre en œuvre. D'ailleurs, un suivi annuel est effectué à l'aide d'un bilan de fonctionnement qui contient diverses données statistiques permettant de porter un regard critique notamment sur la pertinence et l'efficacité des programmes d'études. La Commission souligne la prise en charge des étudiants, le travail des équipes-programme, la collaboration de tous les acteurs dans la gestion des programmes d'études ainsi que le processus d'intégration du nouveau personnel. Par ailleurs, la Commission rappelle au Cégep qu'elle lui recommande de se doter d'un mécanisme d'évaluation pour l'ensemble de son personnel permanent dans une perspective de développement professionnel, et de s'assurer de sa mise en œuvre.

Le Cégep dispose de mécanismes visant à assurer l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages. La Commission constate que la PIEA est régulièrement révisée ou actualisée en fonction de l'évolution des pratiques du Cégep. La Commission souligne la diversité des moyens pris par le Cégep pour diffuser l'information auprès des étudiants concernant notamment les règles d'évaluation des apprentissages, le droit de recours, le plagiat et la fraude.

Finalement, le Cégep met en œuvre des mécanismes afin de veiller à l'amélioration continue de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite. La Commission rappelle tout d'abord au Cégep qu'elle lui suggère de systématiser l'intégration de la formation continue à la planification stratégique liée à la réussite afin de favoriser le suivi de ses programmes auprès des instances. La Commission souligne l'efficacité des mécanismes de mise en œuvre et de suivi des résultats de la planification stratégique, incluant celle liée à la réussite. De plus, elle constate que le Cégep Baie-Comeau a mis en place des mécanismes de gestion favorisant la collégialité et la collaboration de l'ensemble de la communauté collégiale, notamment le comité de gestion, composé de l'ensemble des cadres du Cégep, et les équipes-programme quant à l'appropriation, à la mise en œuvre et au suivi des résultats de ses objectifs stratégiques.

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 de Baie-Comeau souscrit, dans l'ensemble, aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission. Le Cégep a apporté des précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation, et a également fait part à la Commission des actions menées concernant les points à améliorer relevés dans le rapport d'évaluation, notamment en ce qui concerne l'évaluation des épreuves finales de cours.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Murielle Lanciault, présidente

Recherche et analyse : Corinne Côté

COPIE CERTIFIÉE CONFORME