Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

RAPPORT D'ÉVALUATION
Version définitive

Approche préalable à l'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité

de l'École de management INSA

Première étape – Évaluation d'un programme d'études et de l'application de la *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes*

Octobre 2024

Québec

Introduction

L'Approche préalable à l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité vise les nouveaux établissements d'enseignement collégial et ceux qui n'ont pas encore développé leur système d'assurance qualité. Elle a pour objectif de les amener à porter un regard critique, d'abord, sur la qualité d'un des programmes d'études qu'ils offrent ainsi que sur l'application de leur *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* (PIEP) et sa capacité à soutenir l'amélioration continue des programmes d'études et, ensuite, sur l'application de leur *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (PIEA) et sa capacité à soutenir la qualité de l'évaluation des apprentissages. La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial contribue ainsi, chez ces établissements, à l'élaboration et à l'application de mécanismes institutionnels d'assurance qualité et au développement d'une expertise en matière d'évaluation.

Les attentes de la Commission sont définies dans un cadre de référence[1]. L'évaluation du programme *Adjoint(e) de direction* (LCE.0F) et de l'application de la PIEP de l'École de management INSA, ci-après nommée l'École, constitue la première étape de cette approche et fait l'objet du présent rapport. L'évaluation de l'application de la PIEA sera réalisée dans une deuxième étape, prévue quelques années après la première.

Le rapport d'autoévaluation de l'École a été reçu par la Commission le 10 juillet 2023. Un comité, présidé par un commissaire, l'a analysé, puis a effectué une visite à l'établissement les 29 et 30 novembre 2023[2]. À cette occasion, le comité a rencontré la Direction de l'établissement, les personnes ayant travaillé à l'autoévaluation ainsi que des professeurs[3] et des étudiants. Cette visite a permis un examen des principaux aspects de la mise en œuvre du programme *Adjoint(e) de direction* ainsi que de l'application de la PIEP.

Le présent rapport expose les conclusions auxquelles arrive la Commission après avoir analysé le rapport d'autoévaluation et recueilli de l'information complémentaire lors de la visite. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques de l'École et du programme évalué, ce rapport présente d'abord les observations de la Commission sur la démarche d'autoévaluation réalisée par l'établissement à partir des critères de conformité de la démarche aux attentes de la Commission, de pertinence des choix méthodologiques

1. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, *Approche préalable à l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité – Orientations et cadre de référence, troisième édition*, mai 2021, 41 pages.

2. Outre le commissaire, M. Denis Rousseau, qui en assumait la présidence, le comité était composé de M. Antonio Crespo, président de la section montréalaise de l'IEEE Education Society, de M^me^ Marie Paré, professeure retraitée du Cégep de Sainte-Foy, et de M. Robert Payeur, conseiller pédagogique retraité du Cégep Saint-Laurent. Le comité était assisté de M. Sylvain Parent, agent 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.

et de qualité de l'analyse des données. Il présente ensuite le jugement porté par la Commission sur le programme lui-même à partir des six critères suivants : la pertinence du programme, sa cohérence, la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants, l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières au programme, l'efficacité et la qualité de la gestion du programme. Par la suite, le rapport expose, au regard des critères d'efficacité et de conformité, le jugement porté par la Commission quant à l'application de la PIEP. Enfin, il traite du plan d'action, c'est-à-dire du suivi que l'établissement compte apporter à son évaluation de programme et à l'évaluation de l'application de sa PIEP.

Le rapport d'évaluation souligne les points forts et comprend, le cas échéant, des commentaires et des avis sur les points à améliorer. Les avis peuvent être de l'ordre de l'invitation, de la suggestion ou de la recommandation. Ces avis sont susceptibles de contribuer à l'amélioration du programme d'études ainsi que de l'application de la PIEP. La Commission note enfin que l'évaluation a été menée dans le contexte particulier lié à la pandémie de COVID-19.

Principales caractéristiques de l'établissement et du programme

L'École de management INSA, située à Montréal, a été créée en 2011. Elle appartient à l'INSEA Group Inc. qui exploite également le Collège INSA, un établissement qui offre des services éducatifs en formation professionnelle, en collaboration avec des partenaires du réseau public. L'École a été reconnue comme collège d'enseignement privé non subventionné en 2018 en obtenant un permis du ministère de l'Enseignement supérieur pour offrir les programmes *Adjoint(e) de direction* et *Gestionnaire de communautés et de médias sociaux* (NWY.28), menant à l'obtention d'une attestation d'études collégiales (AEC). Au moment de la visite, l'École accueillait 11 étudiants.

Pour la première étape de l'Approche préalable à l'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité, l'École a réalisé l'autoévaluation du programme *Adjoint(e) de direction*, qui est offert en français depuis l'automne 2019 et en anglais lorsque les admissions le permettent. Ce programme, défini en objectifs et standards, compte 30 unités et 915 heures contact réparties sur 3 sessions, la dernière session étant consacrée à un stage en entreprise.

Trois professeurs se répartissent l'enseignement des différents cours. Ce sont tous des chargés de cours, enseignant à temps partiel et demeurant actifs sur le marché du travail. Depuis la pandémie de COVID-19, le programme est offert exclusivement en formation en ligne synchrone, même dans le cas où des étudiants se rendent dans les locaux de l'École pour suivre leurs cours. Le nombre d'étudiants inscrits au programme est relativement stable, les cohortes d'automne 2021, 2022 et 2023 comptant respectivement 12, 8 et 10 étudiants. Ces cohortes sont principalement composées d'étudiants francophones ayant entre 30 et 45 ans et issus de l'immigration, habitant la région de Montréal, mais aussi celles de Québec et de Gatineau.

La gestion de l'École repose essentiellement sur quatre personnes. Le président du conseil d'administration est responsable du développement stratégique de l'École et des questions financières. La directrice générale est responsable de la gestion des ressources humaines, notamment des professeurs et de la prestation des services éducatifs. Le directeur des études est responsable de l'admission et de la diplomation. Il appuie le président et la directrice générale quant au développement de l'École et à la prestation des services éducatifs. La registraire est responsable des inscriptions, des dossiers étudiants et des services aux étudiants. Deux employés affectés au soutien administratif complètent l'équipe.

La version de la PIEP utilisée par l'École pour mener son autoévaluation a été adoptée par son conseil d'administration en octobre 2018. Elle a été jugée satisfaisante par la Commission en octobre 2019.

Évaluation de la démarche

La conformité de la démarche aux attentes de la Commission

Ce critère permet de vérifier si le Collège a répondu à l'ensemble des attentes de la Commission quant à la démarche d'autoévaluation.

La Direction de l'École a lancé les travaux d'autoévaluation en octobre 2022. Un comité d'autoévaluation, composé de la directrice générale, du directeur des études et de deux professeurs, a d'abord été mis sur pied. Les travaux ont principalement été réalisés par le directeur des études, sous la supervision de la directrice générale, alors que le comité d'autoévaluation a été appelé à valider les grandes étapes de la démarche. Un projet de plan d'évaluation, tenant lieu de devis, a été rédigé en novembre 2022. Lors de la première rencontre du comité d'autoévaluation, le plan d'évaluation et les enjeux de l'autoévaluation ont été discutés dont la finalité du programme, le contenu et l'agencement des cours, de même que l'approche-programme. Le plan d'évaluation a ensuite été ajusté pour tenir compte de ces enjeux et il couvrait les objets d'évaluation prescrits, soit l'évaluation d'un programme selon les six critères retenus par la Commission et l'évaluation de l'application de la PIEP selon les critères de conformité et d'efficacité. Malgré le fait que le plan d'évaluation ne comportait pas d'échéancier, il a quand même constitué, selon l'École, un bon guide pour la conduite de l'autoévaluation. Par la suite, la collecte des données s'est échelonnée de décembre 2022 à mai 2023. Les résultats de l'analyse ont été présentés au comité d'autoévaluation en juin 2023 et la rédaction du rapport a été finalisée en juillet 2023. Le rapport est accompagné d'un plan d'action comportant trois actions.

Le comité d'autoévaluation a été consulté sur le plan de l'évaluation, sur les résultats de l'analyse des données de même que sur le rapport d'autoévaluation, y compris le plan d'action. Étant donné que le comité comprenait 2 des 3 professeurs du programme, la Commission estime que ce groupe a bien été consulté. Toutefois, elle note que les étudiants rencontrés se sont dits au courant des travaux d'autoévaluation que mène l'École sans avoir été consultés ni sur la démarche ni sur les résultats de l'autoévaluation. La Commission encourage donc l'École à consulter les étudiants lors d'une prochaine évaluation de programme.

La pertinence des choix méthodologiques

Ce critère permet de vérifier si l'établissement a utilisé des méthodes et a recueilli des informations qui lui permettent de documenter adéquatement les questions étudiées et les objets évalués en vue de leur analyse et de prendre en compte l'opinion des personnes, instances et groupes concernés.

Pour évaluer son programme, l'École a collecté des données documentaires, statistiques et perceptuelles. Les données documentaires étaient principalement constituées de documents du programme, soit les plans de cours et les évaluations afférentes pour un échantillon significatif de cours, la grille de cours et le tableau de correspondance cours-compétences. Les données statistiques, extraites du système d'information de l'École, comprenaient les taux de réussite des cours et de diplomation. Les données perceptuelles provenaient de trois rencontres selon le format « groupe de discussion » et tenues respectivement avec la Direction de l'École, les professeurs de même qu'un groupe d'étudiants et de diplômés du programme. La Commission souligne le soin apporté à la constitution du groupe d'étudiants et de diplômés afin qu'il soit représentatif. Elle estime de façon générale que les méthodes de collecte de l'information et l'information recueillie étaient pertinentes et qu'elles ont permis de recueillir une information suffisante pour l'évaluation du programme. Cependant, lors de la visite, l'École a mentionné avoir obtenu des données auprès d'employeurs, mais que ces données étaient insuffisantes. Lors d'une prochaine évaluation de programme, la Commission ***suggère*** à l'École de s'assurer d'obtenir des données pertinentes et suffisantes auprès d'employeurs des finissants du programme évalué.

Enfin, la Commission a constaté la présence de données nominatives dans les documents qui lui ont été transmis. Elle encourage l'École à mieux assurer l'anonymat des informations utilisées aux fins de l'évaluation d'un programme.

La qualité de l'analyse des données

Ce critère permet de vérifier si l'analyse réalisée par l'établissement est objective, rigoureuse, appuyée sur les données présentées dans le rapport et en lien avec les enjeux déterminés par l'établissement au moment de rédiger le devis. Il permet également de vérifier la capacité du rapport à établir clairement les liens entre les conclusions et les données qui y sont présentées.

L'École a procédé à l'analyse des données recueillies dans le cadre de l'évaluation de son programme, et ce, en lien avec les enjeux de l'évaluation qui avaient été préalablement identifiés. L'analyse présentée dans le rapport d'autoévaluation est objective et rigoureuse. Toutefois, la Commission note que des sondages ont aussi été réalisés auprès d'entreprises et de diplômés, mais que ces données n'ont pas été intégrées au rapport parce que perçues, par l'École, comme étant peu représentatives en raison du faible nombre de répondants. La Commission estime que ces données, même parcellaires, auraient pu contribuer à la diversité des sources d'information, apporter un éclairage complémentaire sur les objets d'évaluation et, ainsi, permettre d'approfondir l'analyse. Pour ces raisons, la Commission ***suggère*** à l'École, lors d'une prochaine évaluation, de tenir compte de toutes les données recueillies.

Enfin, les conclusions présentées dans le rapport sont pertinentes et découlent de l'analyse des données.

Conclusion sur la démarche

Dans l'ensemble, la Commission estime que la démarche d'autoévaluation réalisée par l'École a permis de bien traduire la réalité de l'établissement, mais elle a permis de donner une idée partiellement juste du programme évalué, et ce, notamment en raison de l'insuffisance de données obtenues au moyen de sondages auprès d'employeurs et de diplômés.

Évaluation d'un programme d'études selon les six critères de la Commission

La Commission se prononce sur les résultats et les conclusions de l'établissement sur la qualité du programme évalué. Pour chacun des critères, elle fait ses principales constatations, souligne les points forts et identifie les points à améliorer par rapport à la mise en œuvre du programme.

La pertinence du programme

Ce critère permet d'examiner l'adéquation des objectifs, des standards et du contenu du programme aux attentes et aux besoins du marché du travail ainsi qu'aux attentes des étudiants et de la société afin d'adapter de façon continue le programme à ces attentes et à ces besoins.

En se basant sur les informations obtenues lors des trois rencontres de discussion regroupant respectivement la Direction de l'École, les professeurs de même que des étudiants et des diplômés du programme, l'École conclut que le programme satisfait aux besoins des étudiants et que le programme développe les compétences recherchées par les employeurs chez des adjoints de direction. Cependant, l'absence de mécanismes formels de liaison avec les diplômés et avec les employeurs l'amène à juger le programme partiellement pertinent.

Dans son rapport d'autoévaluation, l'École affirme que les compétences et le contenu du programme sont adaptés aux besoins du marché du travail et répondent aux besoins des étudiants. Les témoignages recueillis lors de la visite auprès des étudiants et de professeurs, qui sont eux-mêmes actifs sur le marché du travail, vont dans le même sens. Cependant, la Commission note que le constat de l'École ne s'appuie sur aucune donnée provenant d'employeurs ou de milieux de stage. En outre, dans son rapport, l'École n'a pas présenté de portrait de la situation quant au placement des diplômés du programme, ce qui aurait pu apporter un éclairage supplémentaire sur sa pertinence. Considérant ce qui précède, la Commission **invite** l'École à mettre en place des mécanismes de liaison avec les employeurs et avec les diplômés afin de veiller à la pertinence du programme, ce qu'elle prévoit faire dans son plan d'action.

La Commission juge que le programme est pertinent.

La cohérence du programme

Ce critère permet d'examiner la structure et le contenu du programme et, en particulier, la relation entre les activités d'apprentissage et les compétences à développer, l'articulation de la séquence de cours en fonction de la progression des apprentissages ainsi que la charge de travail des étudiants.

Sur la base de l'analyse des plans de cours et des informations obtenues lors des trois rencontres de discussion, l'École conclut que le programme est cohérent.

Le programme est constitué de 15 compétences réparties en 14 cours, dont le dernier est un stage en entreprise qui vise 7 de ces compétences. Les liens entre les cours et les compétences sont clairement établis dans une matrice cours-compétences. De plus, chaque plan de cours contient une courte explication de la place du cours dans le programme, l'énoncé de la ou des compétences visées, de même que les éléments de compétence et critères de performance correspondants. Les objectifs décrivent clairement les compétences à développer, les standards sont clairs et ils correspondent au niveau collégial. Cependant, la Commission note que, pour 2 des 6 plans de cours évalués par l'École, les compétences visées, telles que formulées dans les plans de cours, ne correspondent pas à la compétence qui devrait être visée par ces cours selon la matrice cours-compétences et la déclaration officielle du programme. Selon l'évaluation de la Commission, cette inexactitude n'affecte pas la qualité du programme, car les compétences indiquées dans ces plans de cours recoupent complètement la compétence qui devrait y figurer, y apportant même des éléments supplémentaires. La Commission **invite** néanmoins l'École à s'assurer que tous les plans de cours du programme réfèrent aux compétences prévues dans la matrice cours-compétences ou à corriger cette matrice afin qu'elle corresponde à ce qui est réellement enseigné.

En ce qui concerne l'agencement des cours du programme, sur la base des opinions recueillies, l'École considère qu'il est logique. Les étudiants rencontrés lors de la visite ont confirmé que le programme était bien structuré. Ainsi, la Commission estime que l'agencement des cours tient compte de la progression des apprentissages et de la maîtrise des compétences. Enfin, autant selon les étudiants interrogés par l'École que ceux rencontrés lors de la visite, la charge de travail réelle de chaque cours correspond bien à la pondération prévue au plan de cours.

La Commission juge que le programme est cohérent.

La valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants

Ce critère permet d'examiner l'adéquation des méthodes pédagogiques aux objectifs des activités d'apprentissage et leur adaptation aux caractéristiques des étudiants, de même que l'encadrement des étudiants et la disponibilité des professeurs pour permettre aux étudiants d'atteindre les objectifs du programme.

Sur la base des informations obtenues lors des trois rencontres de discussion, l'École conclut que la valeur des méthodes pédagogiques et que l'encadrement des étudiants sont adéquats.

Selon ce qu'indique le rapport d'autoévaluation de l'École et les témoignages des professeurs et des étudiants rencontrés lors de la visite, les professeurs mettent en place une variété de méthodes pédagogiques, parmi lesquelles on retrouve l'exposé, la démonstration et l'apprentissage par projet en plus d'avoir parfois recours à des conférenciers. Ces méthodes sont adaptées au programme et elles tiennent compte des caractéristiques des étudiants. Les étudiants rencontrés ont d'ailleurs affirmé qu'elles leur permettent d'arriver à une bonne compréhension des notions enseignées.

Les mesures de soutien aux étudiants, relevant de la registraire, sont informelles et individualisées. Celle-ci accompagne les étudiants éprouvant des difficultés et les dirige, au besoin, vers des ressources externes. Par ailleurs, il ressort autant du rapport d'autoévaluation que des propos recueillis auprès des étudiants lors de la visite qu'un soutien supplémentaire pour l'apprentissage de l'anglais serait souhaitable. La Commission encourage l'École à mieux documenter cette question. En ce qui concerne le soutien offert par les professeurs, autant les étudiants que les professeurs rencontrés ont souligné leur disponibilité lorsque les étudiants manifestent le besoin de les rencontrer hors des périodes de cours. En somme, la Commission a constaté que la registraire et les professeurs assurent un suivi individualisé des étudiants qui va au-delà du suivi pédagogique, démontrant ainsi un engagement envers la réussite de ces étudiants. Elle considère qu'il s'agit d'une force de l'École.

La Commission juge que les méthodes pédagogiques et l'encadrement des étudiants sont adéquats.

L'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières

Ce critère permet d'examiner, au regard des besoins du programme, le nombre de professeurs et leurs qualifications, la contribution du personnel professionnel et de soutien, le perfectionnement et l'évaluation du personnel, l'accès à des aménagements et à des équipements adéquats, et la suffisance des ressources financières.

Pour réaliser l'analyse de ce critère, l'École s'est appuyée sur les données recueillies lors des rencontres de groupe des étudiants et des professeurs. Elle conclut que les ressources humaines, matérielles et financières consacrées à la prestation du programme évalué sont adéquates.

Les cours du programme sont divisés en trois blocs, chaque bloc correspondant au domaine d'expertise de l'un des trois professeurs enseignant dans le programme. L'équipe professorale a connu des changements au début de la mise en œuvre du programme, mais au moment de la visite, elle était stable depuis trois ans. Pour examiner l'adéquation entre les qualifications des professeurs et les compétences du programme, l'École s'est basée sur les réponses obtenues lors de la tenue du groupe de discussion des étudiants. Ainsi, selon ce qu'en disent les étudiants, les professeurs ont des connaissances à jour par rapport au domaine dans lequel ils enseignent. Bien que ces données sont pertinentes, l'École aurait eu avantage à les compléter par des données sur la formation et l'expérience de travail des professeurs, ce qui l'aurait aidée à approfondir son analyse. Pour sa part, la Commission estime que les professeurs sont en nombre suffisant et que leurs compétences sont suffisamment diversifiées pour permettre la prise en charge de l'ensemble des cours et l'atteinte des objectifs du programme.

Lors de la visite, l'École a indiqué qu'elle embauche ses professeurs sur la base de leur connaissance de la matière à enseigner et de leur expérience en enseignement. Ainsi, au-delà de la validation des plans de cours produits par les professeurs, l'École dit ne pas leur offrir de soutien ou de perfectionnement pédagogique. Elle a également mentionné qu'un formulaire d'évaluation des cours était distribué aux étudiants à la fin de chaque session. De leur côté, les professeurs ont mentionné que les résultats de l'évaluation des cours ne leur étaient pas communiqués, mais qu'ils avaient des rencontres individuelles ou en groupe avec la Direction, souvent en fin de session, pour discuter de problèmes ou d'améliorations à apporter aux cours. Enfin, sur le plan pédagogique, les professeurs ont dit recevoir de l'aide de la Direction, au besoin, pour l'élaboration des plans de cours et des évaluations et ils ont exprimé n'avoir besoin d'aucun perfectionnement. Selon la Commission, il se dégage de ce portrait que l'École met en place des pratiques informelles d'évaluation, mais que ces pratiques sont incomplètes et ponctuelles. De plus, leur mise en œuvre ne permet, ni à l'École ni aux professeurs, d'identifier les besoins de perfectionnement, et ce, dans un contexte où la prestation des cours s'est transformée pour passer de l'enseignement traditionnel en classe à l'enseignement en ligne. Compte tenu de l'importance de favoriser la motivation et le développement des compétences pédagogiques des professeurs et afin de renforcer l'encadrement pédagogique qui leur est offert par l'École, la Commission ***suggère*** à l'École de se doter de procédures bien définies d'évaluation de ses professeurs dans une perspective de développement professionnel.

En ce qui concerne les ressources matérielles, l'École dispose de locaux adéquats, mais ceux-ci sont peu utilisés pour le programme évalué en raison du passage à l'enseignement

en ligne. À cette fin, l'École a recours à une plateforme numérique pour la prestation des cours et à une plateforme de services aux étudiants. Il revient aux étudiants de fournir le matériel informatique nécessaire pour suivre les cours. L'École a cependant mis en place un programme de prêt d'équipements pour la durée du programme, comprenant les logiciels nécessaires préinstallés, permettant aux étudiants n'ayant pas le matériel adéquat d'en obtenir et de pouvoir suivre le programme. Il s'agit d'une force de l'École. Enfin, les ressources financières consacrées au programme sont suffisantes pour assurer son bon fonctionnement.

La Commission juge que les ressources humaines, matérielles et financières répondent aux besoins du programme.

L'efficacité du programme

Ce critère permet d'examiner la réussite des cours et la diplomation des étudiants par rapport aux objectifs et standards visés, de même que la maîtrise, par les diplômés, des compétences visées par le programme.

L'École conclut que le programme est efficace. Pour en arriver à cette conclusion, elle s'est basée sur un ensemble de données comprenant les taux de réussite et de diplomation, les plans de cours échantillonnés et les instruments d'évaluation afférents, de même que les données obtenues lors de la rencontre de groupe des professeurs.

Différents moyens sont mis en œuvre par l'École pour recruter des étudiants, notamment par le site Web de l'École qui comporte une description détaillée du programme. L'École fait aussi parvenir des invitations aux finissants des programmes professionnels du Collège INSA. Enfin, les étudiants ont indiqué, lors de la visite, référer à l'École certains de leurs amis. Le processus de sélection mis en place par l'École comporte l'examen des diplômes obtenus, une entrevue visant notamment à explorer les aspirations du candidat et son intérêt pour le programme et des tests d'entrée. Après analyse du dossier de l'étudiant, la Direction des études rend sa décision. L'École considère que ces mécanismes lui permettent d'admettre et de former des étudiants capables de réussir dans le programme.

En ce qui concerne l'évaluation des apprentissages et la mesure de l'atteinte des objectifs selon les standards établis, l'École estime que les instruments d'évaluation examinés permettent de vérifier que les étudiants apprennent ce qu'ils doivent apprendre, et ce, à un niveau suffisant. Cet examen ne permet toutefois pas d'attester pleinement de la capacité de certaines de ces évaluations à mesurer l'atteinte des compétences visées. Ainsi, pour 2 des 6 cours échantillonnés, l'évaluation certificative n'est pas entièrement en adéquation avec les objectifs du cours. Pour deux autres cours, l'évaluation certificative repose sur une évaluation finale récapitulative dont la pondération n'est pas prépondérante

dans la composition de la note finale. Bien que l'École ait détecté ces points à améliorer, elle n'a pas intégré de mesures visant à les prendre en charge dans son plan d'action. La Commission ***suggère*** à l'École de s'assurer, pour l'ensemble des cours du programme, que les modes et les instruments d'évaluation des apprentissages utilisés permettent d'évaluer l'atteinte des objectifs par les étudiants selon les standards prévus.

L'École estime que les taux de réussite des cours du programme sont satisfaisants. Pour l'École, l'établissement de ces taux est rendu difficile par le fait que les données de base qu'elle utilise comprennent l'ensemble des cours, incluant ceux d'autres programmes lorsqu'ils étaient offerts. En appliquant les corrections appropriées, l'École en arrive à établir des taux de réussite des cours du programme évalué allant d'un peu moins de 80 % jusqu'à 100 % par session. L'École note également qu'une proportion acceptable des étudiants termine le programme dans les délais prévus. Selon l'École, le taux de diplomation est nettement supérieur au taux de diplomation du programme *Techniques de bureautique*, le diplôme d'études collégiales qui a servi de base pour l'élaboration du programme évalué.

La Commission juge que le programme est efficace.

La qualité de la gestion du programme

Ce critère permet d'examiner les structures de gestion et l'exercice des fonctions de gestion, la répartition des rôles et des responsabilités ainsi que les communications entre les professeurs et les instances administratives ou pédagogiques de l'établissement, de même que la mise en œuvre du programme.

À l'examen des réponses obtenues lors des rencontres avec les professeurs et la Direction, l'École juge que sa gestion du programme est efficace. Selon elle, les rôles des membres de l'équipe de direction, des employés et des professeurs sont clairement établis et assumés. Les communications entre les professeurs et la Direction sont fluides et répondent aux besoins du programme. Enfin, les professeurs ont une vision partagée des finalités du programme, quoiqu'ils n'aient qu'une connaissance partielle du rôle des cours des autres professeurs dans l'ensemble du programme.

L'équipe de gestion de l'École étant composée de quatre personnes, la structure de gestion est relativement simple. Lors de la visite, la Commission a pu constater que le partage des responsabilités et le processus décisionnel étaient connus de tous et qu'ils favorisaient une gestion efficace du programme. Autant la Direction que les professeurs rencontrés ont indiqué à la Commission que les communications entre la Direction et les professeurs sont rapides et efficaces. Dans l'ensemble, la Commission estime que les structures et l'exercice des fonctions de gestion constituent une force de l'École et favorisent le bon fonctionnement du programme. Toutefois, la Commission a noté que le site Web de l'École indique qu'elle

met en œuvre plusieurs politiques et règlements, tels la *Politique de soutien à l'apprentissage*, la *Politique de soutien à l'enseignement* et le *Règlement sur le parcours scolaire*. Lors de la visite, l'École a indiqué que ces politiques et règlements étaient peu utilisés et qu'ils devaient être revus et adaptés à sa réalité. La Commission encourage l'École à procéder à ces adaptations. Par ailleurs, selon les témoignages entendus lors de la visite, bien que la Direction rencontre individuellement chacun de ses professeurs, il n'y a pas de rencontres formelles entre les professeurs visant, par exemple, à discuter du programme, de l'atteinte et de l'évaluation des compétences dont l'acquisition est répartie sur plusieurs cours, notamment le stage, ou encore de l'approche pédagogique et de l'évaluation des apprentissages. Considérant ce qui précède, la Commission ***suggère*** à l'École de favoriser une meilleure concertation entre les professeurs du programme dans un véritable esprit d'approche-programme.

Enfin, les étudiants rencontrés lors de la visite ont indiqué être bien informés sur les objectifs du programme et sur les différentes activités d'apprentissage, à l'exception notamment du stage, pour lequel les standards prévus, les critères d'évaluation et la pondération ne leur sont pas clairement communiqués. La Commission encourage l'École à s'assurer que les caractéristiques essentielles du programme, et ce, pour l'ensemble des cours qu'il comprend, soient connues et comprises par les étudiants.

La Commission juge que la qualité de la gestion du programme contribue adéquatement à l'atteinte des objectifs de sa mise en œuvre.

Conclusion sur le programme

L'évaluation de son programme a permis à l'École de relever les points forts et plusieurs points à améliorer du programme. Toutefois, les points à améliorer n'ont pas tous été pris en compte dans l'élaboration du plan d'action découlant de l'évaluation.

Au terme de l'évaluation du programme *Adjoint(e) de direction* de l'École de management INSA, la Commission juge que le programme est de qualité. Le programme est pertinent et cohérent. Les méthodes pédagogiques ainsi que l'encadrement offert aux étudiants sont adéquats. De plus, les ressources humaines, matérielles et financières répondent aux besoins du programme. Finalement, le programme est efficace et sa gestion contribue adéquatement à l'atteinte des objectifs de sa mise en œuvre.

Évaluation de l'application de la *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes*

Le regard critique posé par l'établissement se veut une occasion d'examiner la conformité et l'efficacité de l'application de sa PIEP. Il permet également de vérifier si la politique est bien adaptée à sa situation particulière.

La conformité de l'application de la PIEP

Le critère de conformité permet de vérifier si l'exercice des responsabilités respecte la politique et, en particulier, si l'évaluation du programme s'est déroulée selon le processus et les règles prévus dans la politique.

L'École estime qu'elle a appliqué sa PIEP conformément à ce qui y est prévu. Pour en arriver à cette conclusion, elle se base sur l'un des articles de sa politique qui prévoit que, dans le cas d'un programme évalué à la demande de la Commission, le devis préparé par l'École doit s'appuyer sur le guide d'évaluation produit par la Commission. Toutefois, au-delà de la production du devis, c'est bien l'ensemble de la démarche d'autoévaluation qui doit être guidée par la PIEP de l'établissement et c'est ce sur quoi l'évaluation de la Commission porte.

Au moment de réaliser la démarche d'autoévaluation, un seul des deux programmes pour lesquels elle est autorisée était offert par l'École, c'est donc ce programme qui a été évalué. La Commission note cependant que la politique prévoit que l'École se dote d'un calendrier d'évaluation, ce qui n'était pas le cas au moment de la visite. En outre, le comité d'autoévaluation mis en place par l'École était généralement conforme à ce qui est prévu dans la politique, mais il ne comprenait pas de consultant externe comme prescrit. Pour guider son autoévaluation, l'École s'est dotée d'un plan d'évaluation qui a tenu lieu de devis d'évaluation. Ce plan d'évaluation comprenait une description des critères et des questions à approfondir, de même que les sources des données à collecter, mais certains éléments prévus à la politique étaient absents, tels la description du programme, les responsabilités, les ressources et le calendrier.

En ce qui concerne les données nécessaires à l'évaluation du programme, la politique prévoit la mise en place d'un système d'information sur les programmes comprenant la collecte de multiples données et la production de tableaux et de rapports annuels, notamment par cohortes. Plusieurs de ces éléments n'étaient pas disponibles, voire inexistants, notamment les données portant sur l'admission, la persévérance, les échecs, les taux de réussite des stages et le placement, de même que les rapports annuels portant sur les perceptions des professeurs, des étudiants et des milieux de stage. L'École a donc

dû réaliser l'autoévaluation essentiellement sur la base des données collectées lors des trois groupes de discussion.

Dans l'ensemble, les responsabilités ont été assumées telles qu'elles sont prévues à la politique, à l'exception de celles dévolues à la Commission des études de l'École. Lors de la visite, l'École a confirmé ne pas avoir de Commission des études et la Commission n'a pas trouvé trace d'instance qui en tiendrait lieu. Par ailleurs, sur le plan de la diffusion, la visite a permis de constater que le rapport d'autoévaluation a fait l'objet de consultations auprès des professeurs, mais pas des étudiants. De plus, au moment de la visite, le rapport n'avait pas été rendu disponible sur le site Web de l'École, comme prévu à la politique. Enfin, le regard posé par l'École ne l'a pas amenée à relever de points forts ni de points à améliorer en lien avec la conformité de l'application de la PIEP.

La Commission estime que les éléments de non-conformité sont majeurs et elle note que l'École ne prévoit pas, dans son plan d'action, réviser sa politique. La Commission juge que l'application de la PIEP a été peu conforme aux dispositions qui y sont prévues. Pour toutes ces raisons,

> *la Commission recommande à l'École de se conformer à sa PIEP, soit en l'appliquant telle quelle, soit en la modifiant afin qu'elle s'accorde davantage à la réalité de l'École et qu'ainsi elle soit en mesure de la respecter.*

L'efficacité de l'application de la PIEP

Le critère d'efficacité permet de vérifier si les objectifs de la politique sont atteints et, en particulier, si l'application de la PIEP est propre à soutenir la prise de décisions relatives à la gestion du programme, si elle conduit à un diagnostic juste et précis de l'état du programme et si elle mène à la détermination d'actions appropriées pour l'améliorer.

L'École estime que l'autoévaluation du programme a permis de brosser un portrait juste de celui-ci, que les données produites pour l'autoévaluation sont pertinentes et que le plan d'action découle de l'analyse des données, ce qui l'amène à conclure que l'application de la politique a été efficace.

Pour sa part, la Commission estime que l'autoévaluation a conduit l'École à un diagnostic partiellement juste et précis de l'état du programme. En effet, l'École a bien identifié des pistes d'action en vue d'améliorer le programme sous l'angle de sa pertinence, mais elle aurait également pu en identifier pour plusieurs des autres critères d'évaluation du programme. De même, la Commission constate que l'École n'a pas relevé les points forts ni les points à améliorer concernant l'efficacité de l'application de sa politique. La Commission juge que l'application de la PIEP a été partiellement efficace.

Conclusion sur l’application de la PIEP

La Commission estime que l’École n’a pas su profiter de l’évaluation de l’application de sa PIEP pour en relever les points forts et les points à améliorer et qu’elle n’a pas non plus établi d’actions visant à améliorer l’application de cette politique.

Plan d’action – suites prévues à l’autoévaluation du programme et de l’application de la PIEP

Au terme de la démarche d’autoévaluation de son programme, l’École a produit un plan d’action qui a été adopté par le conseil d’administration de l’École. Ce plan présente trois actions qui sont de nature à améliorer la pertinence du programme; il précise un échéancier pour les réaliser de même que les personnes responsables de la réalisation de chacune. La Commission note qu’une de ces trois actions ne découle pas directement des analyses qui ont été présentées dans le rapport d’autoévaluation. Lors d’une prochaine évaluation, la Commission **invite** l’École à s’assurer que les actions inscrites au plan d’action découlent des analyses réalisées. Au moment de la visite, l’École n’avait pas encore amorcé la mise en œuvre de son plan d’action.

Conclusion

Au terme de l'évaluation du programme, selon les six critères qu'elle a retenus, la Commission estime que le programme *Adjoint(e) de direction* de l'École **est de qualité**. De plus, elle juge que l'application faite par l'établissement de sa PIEP, lors de l'évaluation de son programme, n'a été que **peu conforme** et **partiellement efficace**.

La Commission estime que, dans l'ensemble, la démarche d'autoévaluation réalisée par l'École a permis de bien traduire sa réalité, mais elle a permis de donner une idée partiellement juste du programme évalué, et ce, notamment en raison de l'insuffisance des données obtenues au moyen de sondages auprès d'employeurs et de diplômés. Au surplus, la Commission note que des sondages ont été réalisés auprès d'entreprises et de diplômés, mais que leurs résultats n'ont pas été intégrés au rapport d'autoévaluation produit par l'École. La Commission suggère donc à l'École, lors d'une prochaine évaluation de programme, de s'assurer d'obtenir des données pertinentes et suffisantes auprès d'employeurs des finissants du programme évalué, d'une part, et de tenir compte de toutes les données recueillies, d'autre part.

En ce qui concerne l'évaluation du programme, la Commission juge que celui-ci est pertinent, mais elle invite l'École à mettre en place des mécanismes de liaison avec les employeurs et avec les diplômés, comme elle le prévoit dans son plan d'action. Elle juge également que le programme est cohérent. Néanmoins, elle invite l'École à s'assurer que tous les plans de cours du programme réfèrent aux compétences prévues dans la matrice cours-compétence ou à corriger cette matrice afin qu'elle corresponde à ce qui est réellement enseigné. Par ailleurs, les méthodes pédagogiques utilisées et l'encadrement offert aux étudiants sont adéquats. La Commission a d'ailleurs constaté que la registraire et les professeurs assurent un suivi individualisé des étudiants qui va au-delà du suivi pédagogique, démontrant ainsi un engagement envers la réussite de ces étudiants. Les ressources humaines, matérielles et financières, répondent aux besoins du programme. Toutefois, compte tenu de l'importance de favoriser la motivation et le développement des compétences pédagogiques des professeurs et afin de renforcer l'encadrement pédagogique qui leur est offert, la Commission suggère à l'École de se doter de procédures bien définies d'évaluation de ses professeurs dans une perspective de développement professionnel. En outre, la Commission estime que le programme de prêt d'équipements pour la durée du programme, mis en place par l'École, est une de ses forces. Le programme est efficace, quoique la Commission suggère à l'École de s'assurer, pour l'ensemble des cours du programme, que les modes et les instruments d'évaluation des apprentissages utilisés permettent d'évaluer l'atteinte des objectifs par les étudiants selon les standards prévus. Enfin, la qualité de la gestion du programme contribue adéquatement à l'atteinte des objectifs de sa mise en œuvre. La Commission suggère tout de même à

l'École de favoriser une meilleure concertation entre les professeurs du programme dans un véritable esprit d'approche-programme.

En ce qui concerne l'application de la PIEP, la Commission a constaté des éléments de non-conformité majeurs. De plus, l'autoévaluation a conduit l'École à un diagnostic partiellement juste et précis de l'état du programme. La Commission estime que l'École n'a pas su profiter de l'autoévaluation pour relever les points forts et les points à améliorer de sa politique et qu'elle n'a pas non plus établi d'actions visant à en améliorer l'application. Elle lui recommande de se conformer à sa PIEP, soit en l'appliquant telle quelle, soit en la modifiant afin qu'elle s'accorde davantage à la réalité de l'École, et qu'ainsi elle soit en mesure de la respecter.

Enfin, au terme de sa démarche, l'École a produit un plan d'action en lien avec certains des constats de l'autoévaluation de son programme. Lors d'une prochaine évaluation, la Commission invite l'École à s'assurer que les actions inscrites au plan d'action découlent des analyses réalisées.

L'autoévaluation que l'École de management INSA a réalisée constitue la première de deux étapes préalables menant à l'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité qu'elle devra réaliser d'ici quelques années. La mise en œuvre du plan d'action découlant de cette autoévaluation ainsi que la prise en charge de l'ensemble des avis et commentaires que la Commission a émis dans ce rapport aideront l'École à améliorer l'efficacité de ses mécanismes veillant à assurer la qualité des programmes d'études qu'elle offre.

Les suites de l’évaluation

L’École de management INSA a pris connaissance de la version préliminaire du rapport concernant la première étape de l’Approche préalable à l’évaluation de l’efficacité des systèmes d’assurance qualité. L’École indique avoir apprécié la visite de la Commission et les commentaires que celle-ci a formulés dans son rapport, de même que le soin pris pour y souligner les forces du programme évalué.

L’École a également fait part à la Commission de certains des travaux qu’elle a menés depuis la visite. Ainsi, elle a bonifié le plan d’action découlant de l’autoévaluation en y intégrant plusieurs actions supplémentaires, faisant passer le plan d’action de 3 à 16 actions, dont certaines sont en cours de réalisation. C’est le cas, par exemple, des actions visant la mise en place de mécanismes de liaison avec les employeurs et avec les diplômés, l’ajustement de certains plans de cours afin d’assurer la correspondance entre les compétences visées et la matrice cours-compétences du programme de même que le rétablissement de sondages de satisfaction quant aux cours suivis et à l’enseignement reçu, transmis aux étudiants en fin de session.

La Commission souhaite être informée, au moment opportun, des actions réalisées pour donner suite à la recommandation formulée dans le présent rapport.

La Commission d’évaluation de l’enseignement collégial,

Orignal signé

Denis Rousseau, président

COPIE CERTIFIÉE CONFORME