



Commission d'évaluation  
de l'enseignement collégial

RAPPORT D'ÉVALUATION  
Version définitive

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

**du Cégep de Sept-Îles**

Deuxième cycle d'audit

Mars 2025

Québec 

# Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Cégep de Sept-Îles s'inscrit dans une opération cyclique menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial auprès des établissements du réseau collégial québécois. Le présent rapport d'évaluation est publié dans le cadre du deuxième cycle d'audit. Cette opération vise à évaluer, selon le statut de l'établissement, l'efficacité des mécanismes assurant la qualité des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages, de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite. En lien avec les attentes définies par la Commission dans son cadre de référence<sup>1</sup>, les collèges ont été invités à porter un regard critique sur l'efficacité des mécanismes pour chaque composante soumise à l'audit de même qu'un jugement global sur l'efficacité de leur système d'assurance qualité.

Un comité, présidé par un commissaire, a analysé le rapport d'autoévaluation déposé par le Collège puis a effectué une visite d'audit du 23 au 25 avril 2024<sup>2</sup>. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs<sup>3</sup>, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien.

Ce rapport d'évaluation expose les conclusions de la Commission au terme du processus d'audit. À la suite d'une présentation de l'établissement, de sa démarche d'autoévaluation et d'un retour sur son premier cycle d'audit, la Commission pose un jugement sur l'efficacité des mécanismes pour chaque composante et un jugement global sur l'efficacité du système d'assurance qualité à partir des objets et critères retenus ainsi qu'un jugement sur l'efficacité potentielle du plan d'action. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration continue de l'efficacité du système d'assurance qualité de l'établissement et de la gestion qu'il en fait. La Commission note enfin que le deuxième cycle d'audit a été mené dans le contexte particulier lié à la pandémie de COVID-19.

---

1. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. [Un deuxième cycle pour une amélioration continue de la qualité de l'enseignement collégial – Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois – Orientations, cadre de référence et guide d'autoévaluation, version transitoire](#), septembre 2020, 76 pages.

2. Outre le commissaire, M. Gordon Brown, qui en assumait la présidence, le comité était composé de M<sup>me</sup> Denyse Blanchet, directrice générale à la retraite du Cégep de Chicoutimi, de M<sup>me</sup> Johane Paradis, conseillère pédagogique au Cégep Beauce-Appalaches et de M. Stéphane André, alors directeur général du Collège Rubika. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> Claudia Pilote, agente de recherche de la Commission responsable de la rédaction du rapport d'évaluation.

3. Dans le présent document, le genre masculin est utilisé comme générique dans le seul but d'alléger le texte.

# **Présentation de l'établissement et de sa démarche d'autoévaluation**

## **L'établissement**

Le Cégep de Sept-Îles est un établissement public fondé en 1980 qui dessert un vaste territoire localisé dans la région de la Côte-Nord. Sa mission consiste à offrir une formation collégiale de qualité, et de façon complémentaire, à soutenir activement la recherche et le développement régional. Le Collège compte trois pavillons et gère également un centre collégial de transfert de technologie, soit l'Institut technologique de maintenance industrielle. Il est par ailleurs impliqué dans bon nombre de projets régionaux, en recherche et développement économique.

La période d'observation pour le deuxième cycle d'audit du Collège s'est étendue de l'automne 2017 à l'hiver 2022. Au début de la période d'observation, le Collège offrait, à la formation ordinaire, 5 programmes préuniversitaires et 9 programmes techniques menant à un diplôme d'études collégiales (DEC) de même que le cheminement Tremplin DEC. En ce qui concerne la formation continue, le Collège offrait deux programmes conduisant à une attestation d'études collégiales (AEC). Des 737 étudiants, 649 provenaient de la formation ordinaire et 88 de la formation continue. Quant au personnel œuvrant au Collège, il était composé de 147 employés au total.

À la fin de la période d'observation, le Collège offrait, à la formation ordinaire, 7 programmes préuniversitaires et 11 programmes techniques en plus du cheminement Tremplin DEC. À la formation continue, trois programmes conduisant à une AEC étaient offerts. Le Collège accueillait 683 étudiants dont 611 provenaient de la formation ordinaire et 72 de la formation continue. Le nombre total de personnes à l'emploi du Collège était de 200 en excluant le personnel du centre collégial de transfert de technologie.

En plus de la Direction générale et de la Direction des études, le Collège compte quatre directions responsables respectivement de la formation continue et des services aux entreprises, des ressources matérielles, informatiques et financières, des ressources humaines, affaires corporatives et communications ainsi que de la recherche et de l'innovation.

## **La démarche d'autoévaluation**

La démarche d'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège a débuté par la formation d'un comité d'autoévaluation à l'hiver 2022. Celui-ci était composé du directeur général, de la directrice des études, de la gestionnaire administrative, d'une

conseillère pédagogique et de deux responsables de programme. S'est adjointe au comité d'autoévaluation une deuxième conseillère pédagogique au cours de l'année 2023. Le comité a d'abord produit un devis d'évaluation présentant la période d'observation, les procédures de collecte des données, les processus d'analyse des données menant aux conclusions et au plan d'action, les modes de consultation et les groupes et instances visés, de même que le partage des responsabilités et l'échéancier de réalisation. Le devis faisait également état des enjeux de la démarche d'autoévaluation, comme celui de témoigner de la qualité du système d'assurance qualité en tenant compte des ressources limitées, celui de fournir l'accompagnement approprié au comité d'autoévaluation et celui d'assurer la circulation de l'information quant à l'état d'avancement des travaux à l'ensemble de la communauté collégiale. Les membres du comité d'autoévaluation se sont réparti le travail pour procéder à l'évaluation de chaque critère. Ceux-ci ont notamment effectué des entrevues et recueilli de l'information auprès de programmes témoins, soit des programmes ayant expérimenté le nouveau processus d'évaluation continue des programmes. Après un examen en comité, les sections complétées ont été présentées au fur et à mesure à la Commission des études. La Direction des études s'est assurée d'uniformiser le rapport d'autoévaluation qui a finalement été adopté par le conseil d'administration en novembre 2023 après avoir reçu un avis favorable de la Commission des études.

## Retour sur le premier cycle d'audit

Lors du premier cycle d'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège, la Commission avait émis trois recommandations : l'une portait sur la mise en œuvre de sa *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* (PIEP), une deuxième concernait les mécanismes veillant à la qualité de la gestion des programmes d'études, et une troisième portait sur les mécanismes veillant à l'équité de l'évaluation des apprentissages. La Commission avait également formulé une suggestion concernant les mécanismes assurant le suivi des résultats de la planification stratégique. En outre, elle avait formulé trois invitations portant respectivement sur les mécanismes veillant à la cohérence des programmes, à l'adéquation des ressources humaines aux besoins de formation et à l'actualisation de la PIEP. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège fait part des actions qu'il a menées afin de prendre en compte chacun des avis. Il indique, entre autres, avoir procédé à la révision en profondeur de sa PIEP, apporté divers ajustements relatifs à l'analyse des plans de cours, rédigé une *Politique d'évaluation des enseignements* et actualisé sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite.

De plus, le Collège souligne avoir réalisé 12 des 15 actions inscrites au plan d'action qu'il avait élaboré au terme du premier cycle d'audit. En plus des actions menées pour tenir compte des avis de la Commission, le Collège a, notamment, intégré un droit de reprise dans sa *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (PIEA), formé un comité Tremplin DEC et implanté une nouvelle image de marque du Collège. En outre, il a publié une infolettre dédiée au suivi de la planification stratégique et élaboré de nouveaux outils de suivi interactifs et collaboratifs à l'intention des gestionnaires.

## Efficacité des mécanismes pour chaque composante

Dans le cadre de ce deuxième cycle d'audit, la Commission vise à dégager une vision plus globale de l'efficacité des mécanismes veillant à la qualité des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages et de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, mis en œuvre par le Collège. Pour ce faire, elle traite de la capacité de l'ensemble des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité. Pour chaque composante du système d'assurance qualité, la Commission considère la mise en œuvre, la révision et la modification des mécanismes, en s'attardant particulièrement au mécanisme principal. La Commission évalue aussi la capacité de l'ensemble des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité en vérifiant qu'il permet de tenir compte des aspects à observer de chacun des critères retenus, de déceler les points forts et les points à améliorer et de prendre en charge les améliorations à apporter dans une perspective d'amélioration continue.

Pour poser ses jugements, la Commission a examiné tous les objets d'évaluation et tous les critères d'évaluation lors de l'analyse du rapport d'autoévaluation et lors de la visite d'audit. Cependant, le rapport d'évaluation témoigne uniquement de l'efficacité de l'ensemble des mécanismes, des points forts et des points à améliorer.

### Mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

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

oui

partiellement

généralement

non

### Mise en œuvre, révision et modification des mécanismes

Pour assurer l'amélioration continue de la qualité de ses programmes d'études, le Collège dispose d'une *Politique institutionnelle de gestion et d'évaluation des programmes d'études* (PIGEP) qui inclut des dispositions relatives à l'évaluation des programmes d'études et tient lieu de PIEP au sens du *Règlement sur le régime des études collégiales*. Cette politique a été adoptée par le conseil d'administration du Collège en février 2020 et a fait l'objet d'une révision en avril 2020. La plus récente version de la politique a pour objectifs de définir les étapes du cycle de gestion et d'évaluation, les rôles et responsabilités, les outils de collecte de données et leurs modes d'analyse ainsi que d'encadrer le processus de gestion dans une perspective d'évaluation continue des programmes. La Direction des études est responsable de veiller à la mise en œuvre et à

l'efficacité de la PIGEP qui s'applique à tous les programmes d'études menant à l'obtention d'un DEC ou d'une AEC.

La PIGEP prévoit un processus d'évaluation continue des programmes qui est réparti sur un cycle de cinq ans. Chaque année du cycle, les comités de programme, en collaboration avec le conseiller pédagogique attribué au programme, doivent évaluer un ou deux des critères définis par la Commission et produire un portrait annuel d'évaluation continue nommé *Rapport d'analyse PIGEP*. Au terme des cinq ans, ayant évalué tous les critères, ils sont également tenus de produire un dossier synthèse sur l'état du programme en vue de sa soumission par la Direction des études à la Commission des études et de son adoption par le conseil d'administration.

La mise en œuvre du processus d'évaluation continue est orchestrée par la Direction des études, qui met à jour annuellement un calendrier institutionnel d'évaluation continue présenté à la Commission des études au début de l'année, et ce, depuis 2020-2021. Le calendrier prévoit les critères à analyser pour chaque programme de la formation ordinaire. Le cycle d'évaluation continue peut varier d'un programme à l'autre puisqu'il tient compte des périodes de révision et d'implantation des programmes. Au moment de la visite, chaque critère d'évaluation avait été analysé par au moins un des comités de programme. Cependant, aucun d'eux n'avait terminé l'analyse des six critères et certains programmes, en révision ou en implantation, n'avaient pas encore débuté leur cycle d'évaluation. Conséquemment, aucun comité de programme n'avait eu l'occasion de porter un regard global sur le programme en complétant son dossier synthèse. En outre, la démarche d'autoévaluation a permis au Collège de constater que l'analyse des critères n'était pas toujours conforme à la PIGEP. C'est pourquoi le Collège a notamment prévu des actions en vue d'uniformiser les pratiques et a produit un gabarit ainsi qu'un guide de rédaction présentant le contenu essentiel à retrouver dans les portraits annuels d'évaluation continue. À la formation continue, le mécanisme d'évaluation continue des programmes n'est pas mis en œuvre comme le prévoit la PIGEP. Le plan d'action du Collège propose plusieurs changements visant une application conforme de la politique de sorte que la Direction de la formation continue formalise ses pratiques d'évaluation et de prise en charge des points à améliorer. En ce sens,

*la Commission recommande au Collège de mettre en œuvre les dispositions relatives à l'évaluation des programmes d'études comme le prévoit sa politique, particulièrement à la formation continue.*

Au début de la période d'observation, le Collège disposait d'une PIEP adoptée par son conseil d'administration en juin 2003. Le Collège a procédé à une révision en profondeur de sa politique pour l'adapter à son contexte organisationnel et pour y intégrer les dimensions se rattachant à la gestion des programmes d'études. C'est ce qui a mené à l'adoption d'une première PIGEP en février 2020 et de la version actuelle en avril 2020.

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

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

Le processus d'évaluation continue des programmes prescrit par la PIGEP et mis en œuvre à la formation ordinaire permet d'examiner tous les critères retenus par la Commission. Les aspects à observer pour chacun d'eux sont précisés dans une annexe de la PIGEP. Chaque année, selon le calendrier institutionnel d'évaluation continue, les comités de programme procèdent à l'analyse des critères sélectionnés. Pour ce faire, le coordonnateur du programme et le conseiller pédagogique attitré au programme conviennent des données à analyser. Une liste d'outils à utiliser est mise à leur disposition à cet effet. Au terme de l'analyse, ils font état de leurs constats dans un portrait annuel d'évaluation continue dont la rédaction doit désormais s'appuyer sur le gabarit et le guide de rédaction produits par la Direction des études.

À la formation ordinaire, le processus d'analyse des tableaux de bord et des sondages destinés aux finissants permet d'examiner annuellement des aspects liés à la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants ainsi qu'à la pertinence, la cohérence, l'efficacité et la qualité de la gestion des programmes d'études. Au début de chaque année, la Direction des études remet aux coordonnateurs de programme un tableau de bord incluant des données qualitatives et quantitatives relatives au programme dont ils ont la responsabilité. Ces données portent, entre autres, sur la composition et le cheminement des cohortes, sur les taux de réussite par cours et à la première session, sur la réussite des épreuves synthèses de programme (ESP) et des épreuves uniformes ainsi que sur les taux de réinscription et de diplomation. Elle remet également aux conseillers pédagogiques attitrés aux programmes le tableau de bord du Collège permettant ainsi à chaque programme de se situer par rapport à l'ensemble des programmes offerts. En outre, les conseillers pédagogiques reçoivent les résultats du sondage destiné aux finissants afin que ces données soient analysées avec les coordonnateurs de programme. Le sondage des finissants est distribué en classe par les conseillers pédagogiques responsables du programme et comprend des questions sur les pratiques pédagogiques, la satisfaction, les ressources consultées, la motivation, la persévérance et les points à améliorer. L'ensemble des données provenant d'une part, des tableaux de bord et, d'autre part, du sondage destiné aux finissants, est finalement discuté avec les comités de programme en vue de la production de leur rapport annuel. À la formation continue, les conseillers pédagogiques reçoivent des tableaux de bord semblables en vue d'assurer une veille de l'évolution des cohortes et de leur taux de réussite. En outre, un sondage est distribué aux étudiants au

terme de chaque bloc de cours concernant leur appréciation de l'enseignement, du contenu et de l'organisation du cours.

Le processus d'élaboration et d'approbation des plans-cadres contribue à la pertinence, à la cohérence et à l'efficacité des programmes ainsi qu'à la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants. Les plans-cadres visent à établir les liens entre les différents cours d'un programme et à rendre explicite et univoque l'interprétation des compétences à développer. À la formation ordinaire, ils sont élaborés par les départements à l'aide d'un gabarit et en tenant compte du devis ministériel. À la formation continue, ils sont rédigés par une équipe composée de conseillers pédagogiques et de spécialistes de contenu, en tenant compte du cahier de programme et en se servant du même gabarit de rédaction. Au moment de la visite, plusieurs cours ne disposaient pas de plans-cadres. La Direction des études a demandé à chaque comité de programme de la formation ordinaire de procéder, en collaboration avec le département porteur, à la rédaction ou à la révision de deux plans-cadres par année et d'en rendre compte dans une section prévue à cet effet dans le rapport annuel des activités du programme. La Commission encourage le Collège à poursuivre l'implantation des plans-cadres dans tous les cours, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue.

Le processus d'élaboration et de validation des plans de cours contribue, pour sa part, à la cohérence et à l'efficacité des programmes d'études ainsi qu'à la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants. Au début de chaque session, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, les professeurs élaborent leurs plans de cours en tenant compte du devis ministériel pour les DEC ou du cahier de programme pour les AEC, de la PIEA et, le cas échéant, des plans-cadres et des règles départementales. Pour ce faire, ils disposent d'un gabarit de rédaction permettant au Collège de s'assurer que le format et le contenu attendus soient respectés. Les plans de cours de la formation ordinaire sont adoptés lors d'une rencontre de département dont le compte rendu est transmis à la Direction des études. En outre, les conseillers pédagogiques procèdent à la validation d'un échantillon de plans de cours à la formation ordinaire et de l'ensemble des plans de cours à la formation continue.

La mise en œuvre du *Règlement sur la réussite* permet, quant à lui, de s'attarder plus particulièrement à des aspects à observer liés à la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants de même qu'à l'efficacité des programmes. Le règlement a pour but d'encadrer le cheminement des étudiants qui rencontrent des difficultés durant leurs études dans une perspective d'accompagnement vers la réussite. Il s'applique à tous les étudiants admis dans un programme conduisant à un DEC ou à une AEC. Ainsi, en collaboration avec les répondants à la réussite, les aides pédagogiques individuels (API) portent une attention particulière aux étudiants qui, lors des deux premières semaines de cours de chaque session, se retrouvent dans des conditions de réussite précaires ou à risque de l'être. Les étudiants en difficulté sont informés des services disponibles et peuvent se voir imposer certaines mesures comme des activités de mise à niveau, des tests

diagnostiques ou des cours de renforcement. À la formation continue, le suivi des étudiants présentant des difficultés est réalisé par les conseillers pédagogiques attirés aux programmes. L'une des forces constatées par la Commission réside en l'accompagnement systématique et adapté aux différents profils des étudiants, que ce soit, notamment, par l'API, les répondants à la réussite ou les personnes-ressources dédiées à l'accompagnement des étudiants internationaux et autochtones.

Pour veiller à la pertinence de ses programmes, le Collège dispose également de différents mécanismes de liaison. Par exemple, le Collège fait partie du Pôle d'enseignement supérieur de la Côte-Nord, qui regroupe les quatre établissements d'enseignement supérieur de la région, afin, notamment, de mettre en place des conditions qui favorisent l'adaptation des parcours de formation et l'insertion socioprofessionnelle. Au surplus, dans le rapport annuel des départements, les membres doivent faire part de leur implication dans la communauté collégiale, régionale, nationale ou internationale.

Pour ce qui est de l'adéquation des ressources humaines aux besoins de formation, le Collège offre plusieurs possibilités de perfectionnement et a entrepris des travaux en vue d'évaluer les enseignements des professeurs ainsi que le rendement de son personnel professionnel. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège indique qu'il souhaite prioriser le déploiement de ses politiques d'évaluation et une action est prévue en ce sens. Toutefois, aucun mécanisme d'évaluation du personnel enseignant, professionnel et de soutien n'est actuellement déployé. C'est pourquoi

*la Commission recommande au Collège de se doter de procédures bien définies d'évaluation pour l'ensemble de son personnel et à les mettre en œuvre, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, dans une perspective de développement professionnel.*

En ce qui concerne l'efficacité des programmes d'études, la Commission remarque que l'ensemble des mécanismes mis en œuvre par le Collège ne permet pas entièrement de prendre en compte la capacité des modes et des instruments d'évaluation des apprentissages à évaluer l'atteinte des objectifs par les étudiants selon les standards. Puisque cela peut également affecter l'équité de l'évaluation des apprentissages, ces éléments seront abordés en détail dans les pages suivantes.

Enfin, en lien avec la qualité de la gestion des programmes d'études, le Collège s'est doté de descriptions de programme à la formation ordinaire et de cahiers de programme à la formation continue qui sont présentés aux étudiants. Toutefois, la Commission constate, à l'instar du Collège, qu'aucun processus ne lui permet de s'assurer que ces documents sont présentés aux professeurs concernés. Dans son plan d'action, le Collège envisage de modifier sa PIEA afin d'encadrer la distribution et la présentation des descriptions de programme aux étudiants, aux professeurs ou à toute autre personne dont les fonctions nécessitent une bonne connaissance du plan de formation global. La Commission **invite**

le Collège à se doter de mécanismes afin de veiller à ce que la description des programmes d'études soit dûment distribuée et expliquée aux étudiants ainsi qu'aux professeurs concernés.

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

Le processus d'évaluation continue des programmes mène à la production d'un portrait annuel qui fait état de l'analyse du ou des critères retenus ainsi que des forces et des faiblesses du programme qui s'en dégagent. Les faits saillants et les recommandations qui en découlent sont transcrits dans une section dédiée du rapport annuel des activités du programme. Ce dernier comporte aussi une section pour effectuer le bilan du plan de travail de l'année précédente et une section pour présenter le plan de travail de l'année en cours. La Direction des études prend connaissance des portraits annuels d'évaluation continue et des rapports annuels puis s'assure que les points à améliorer sont pris en charge par les plans de travail des programmes au cours d'une rencontre annuelle d'échanges avec le coordonnateur et le conseiller pédagogique qui sont responsables du programme. Elle approuve les plans de travail et produit un rapport annuel sur l'application de la PIGEP qui est déposé à la Commission des études.

À la formation ordinaire, les résultats provenant du processus d'analyse des tableaux de bord et des sondages destinés aux finissants sont également consignés dans le rapport annuel des activités du programme. Le gabarit du rapport annuel invite les comités de programme à porter un regard critique sur l'évolution des résultats quant à la réussite en première session, la persévérance, le cheminement et la diplomation des étudiants afin de détecter, le cas échéant, les cours écueils et de proposer des recommandations visant la réussite des étudiants. Il comporte également une section pour faire part des faits saillants et des recommandations découlant des points forts et des points à améliorer soulevés par les finissants. La Direction des études analyse le rapport annuel puis s'assure, lors de la rencontre annuelle d'échanges avec les responsables du programme, que les recommandations sont prises en charge par le plan de travail du programme. À la formation continue, l'utilisation des tableaux de bord est plus récente et aucun mécanisme formel n'est mis en œuvre pour s'assurer que les points à améliorer sont pris en charge. Le traitement des données repose sur les pratiques des conseillers pédagogiques attitrés aux programmes. Il en est de même pour l'analyse des sondages distribués aux étudiants à la fin de chaque bloc de cours. La Commission **invite** le Collège à s'assurer que l'analyse des données statistiques et perceptuelles, à la formation continue, permette systématiquement de déceler les points forts et les points à améliorer et de prendre en charge les améliorations à apporter dans une perspective d'amélioration continue.

Le processus d'élaboration et d'approbation des plans-cadres, mis en œuvre à la formation ordinaire, inclut l'analyse des nouveaux plans-cadres et des plans-cadres révisés par un

conseiller pédagogique à l'aide d'une grille d'évaluation. Les recommandations qui en découlent sont transmises au département porteur responsable d'apporter les correctifs nécessaires ainsi qu'au coordonnateur de programme qui veille à l'adoption du plan-cadre ajusté en comité de programme. Les recommandations sont également consignées dans une grille de suivi à l'intention de la Direction des études qui s'assure de leur prise en charge lors de la rencontre annuelle d'échanges avec les responsables du programme. À la formation continue, la collaboration d'un conseiller pédagogique au processus d'élaboration contribue à la détermination et à la prise en charge des points à améliorer.

Dans le cadre du processus d'élaboration et de validation des plans de cours, deux plans de cours sont analysés chaque année par un membre de l'équipe de conseillers pédagogiques, et ce, dans chacun des programmes de la formation ordinaire. À cette fin, ils ont recours à une grille d'analyse s'assurant ainsi de la présence des éléments essentiels et de la prépondérance de l'évaluation finale de cours (EFC), que le Collège nomme épreuve terminale. Ils ont également recours à une grille d'analyse complémentaire visant à attester la conformité et l'efficacité des plans de cours. Les recommandations qui en découlent sont transmises au professeur concerné et au responsable du département afin qu'ils apportent les modifications requises. De plus, les recommandations sont consignées dans une grille de suivi à l'intention de la Direction des études et sont résumées dans le rapport annuel du département. La Direction des études veille au suivi des recommandations lors d'une rencontre annuelle suivant le dépôt des rapports annuels des départements. À la formation continue, la responsabilité de la validation de l'ensemble des plans de cours incombe aux conseillers pédagogiques, qui utilisent les mêmes outils d'analyse qu'à la formation ordinaire et qui s'assurent que les modifications requises sont apportées.

L'analyse du dossier des étudiants bénéficiant de mesures découlant de la mise en œuvre du *Règlement sur la réussite* est réalisée par l'API qui, à la fin de chaque session, détermine si les mesures d'encadrement doivent être resserrées ou interrompues. La Direction des études veille à l'application et à l'efficacité des mesures par l'entremise des rapports annuels produits par les Services aux étudiants, les départements et les comités de programme.

La Commission considère comme une force l'intégration des résultats de plusieurs mécanismes dans le gabarit de rapport annuel des programmes, ce qui favorise l'appropriation et le suivi des points à améliorer. En outre, elle considère comme une force le suivi systématique de la Direction des études qui a lieu lors d'une rencontre annuelle en vue de s'assurer de la mise en œuvre des mécanismes et d'établir le plan de travail de l'année suivante.

## Mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages

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

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> oui                     | <input type="checkbox"/> partiellement |
| <input checked="" type="checkbox"/> généralement | <input type="checkbox"/> non           |

### Mise en œuvre, révision et modification des mécanismes

Pour assurer l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages, le Collège dispose d'une PIEA. Au cours de la période d'observation, plusieurs versions de cette politique ont été en vigueur, la dernière ayant été adoptée en février 2022. Elle vise à assurer la qualité et l'équité de l'évaluation des apprentissages, à contribuer à son développement et à définir les droits et responsabilités des personnes et instances concernées. Elle a également pour objectif de contribuer à garantir la valeur de la sanction des études ainsi que d'informer le public et les étudiants de la façon dont sont garanties l'équité et la qualité de l'évaluation. La PIEA s'applique aux programmes d'études menant à l'obtention d'un DEC ou d'une AEC. La Direction des études est responsable de veiller à son application.

La mise en œuvre de la PIEA encadre de nombreux processus dont ceux liés à l'élaboration des plans de cours et des ESP ainsi qu'à la procédure de révision de notes. La politique pose également les balises de l'évaluation formative et de l'évaluation sommative qui inclut l'EFC. En soutien à la mise en œuvre de sa politique, le Collège s'est doté d'outils comme le gabarit de rédaction et la grille d'analyse des plans de cours ainsi que la grille d'analyse des ESP. Par ailleurs, le processus d'analyse des sondages distribués aux étudiants et la procédure concernant les litiges pédagogiques soutiennent l'application de la PIEA.

Au cours de la période d'observation, le Collège a effectué trois révisions de sa politique pour tenir compte, notamment, du contexte particulier lié à la pandémie de COVID-19 et d'une recommandation émise par la Commission lors du premier cycle d'audit. Depuis l'hiver 2022, le Collège a de nouveau mis sur pied un comité de révision de la PIEA qui effectue actuellement une révision en profondeur de la politique et les propositions de modifications découlant du rapport d'autoévaluation du Collège y sont considérées.

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

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

Le Collège diffuse et met en œuvre sa PIEA de sorte que les étudiants sont informés sur les règles d'évaluation des apprentissages et ont accès à un droit de recours, contribuant ainsi à la justice de l'évaluation. La PIEA est disponible sur le site Web du Collège et les plans de cours contiennent ses principales règles ainsi que les règles départementales qui en découlent, le cas échéant. Le Collège met également en œuvre une procédure de résolution des litiges pédagogiques. Les étudiants qui souhaitent remplir le formulaire de déclaration d'un litige pédagogique sont accompagnés par un intervenant en travail social en vue de réduire l'anxiété associée à la démarche.

Le processus d'élaboration et d'approbation des plans-cadres contribue à la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages. Les plans-cadres indiquent les évaluations sommatives à réaliser en lien avec les critères de performance, prévoient leur pondération et présentent le contexte de réalisation de l'EFC. Un gabarit de rédaction guide l'élaboration des plans-cadres par les départements porteurs à la formation ordinaire et par les conseillers pédagogiques à la formation continue.

Le processus d'élaboration et de validation des plans de cours contribue également à la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages. L'utilisation d'un gabarit lors de leur élaboration par les professeurs et des grilles d'analyse lors de leur validation par les conseillers pédagogiques permet au Collège de s'assurer, entre autres, que les modalités d'évaluation sont conformes aux documents qui les encadrent et que l'EFC prévue est pertinente et prépondérante.

Bien que le Collège dispose de mécanismes pour porter un regard sur les modalités d'évaluation prévues au plan de cours, la Commission constate qu'il ne dispose pas d'un mécanisme lui permettant de s'assurer que les EFC utilisées par les professeurs sont conformes aux modalités d'évaluation prévues dans les plans de cours, ce qui peut affecter l'équité de l'évaluation des apprentissages, mais également l'efficacité des programmes d'études. La Commission considère que l'absence de mécanisme institutionnel d'analyse périodique des EFC par une personne ou un groupe ayant l'autorité nécessaire pour encadrer cette analyse ne permet pas au Collège de veiller à ce que l'évaluation des apprentissages soit équivalente dans le cas de cours donnés par plusieurs professeurs et de s'assurer que l'évaluation des apprentissages permet à chaque étudiant, individuellement, de démontrer qu'il atteint les objectifs du programme selon les standards établis. En conséquence,

*la Commission recommande au Collège de s'assurer que ses mécanismes veillent à l'équité de l'évaluation des apprentissages de sorte que l'évaluation est équivalente dans le cas de cours donnés par plusieurs professeurs et qu'elle permet à chaque étudiant, individuellement, de démontrer qu'il atteint les objectifs du programme selon les standards établis.*

Par ailleurs, le processus d'analyse des sondages destinés aux finissants permet d'examiner annuellement des aspects liés à la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages. Le questionnaire vérifie, notamment, si les objectifs et le plan de cours sont présentés et si les évaluations correspondent à ce qui est indiqué dans les plans de cours. Les résultats sont analysés par les conseillers pédagogiques afin d'alimenter des échanges en vue de la production des rapports annuels.

Le processus d'élaboration et d'adoption des ESP contribue, quant à lui, à l'équité de l'évaluation des apprentissages en veillant à ce que l'ESP permette à chaque étudiant de démontrer qu'il maîtrise l'ensemble des compétences de son programme. Les ESP sont élaborées par les comités de programme à partir d'un cadre de référence. Elles sont ensuite analysées par les conseillers pédagogiques puis présentées dans une section du rapport annuel des comités de programme.

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

La procédure de résolution des litiges pédagogiques fait l'objet d'un suivi permettant au Collège de mesurer l'impact des moyens de résolution retenus sur la réalité des étudiants concernés. Un registre de suivi consigne l'ensemble des déclarations traitées et des actions posées à leur égard. Chaque session, la direction adjointe des études au Service de l'organisation de l'enseignement effectue un suivi des déclarations afin de s'assurer que les litiges ont bien été réglés dans l'intérêt supérieur des parties.

Les recommandations proposées par les conseillers pédagogiques dans le cadre du processus d'élaboration et d'approbation des plans-cadres permettent aux départements porteurs ou aux équipes de la formation continue d'apporter les modifications requises. En ce qui concerne le processus d'élaboration et de validation des plans de cours, les recommandations des conseillers pédagogiques permettent aux professeurs et aux départements concernés de prendre en charge les améliorations à apporter. À la formation ordinaire, la Direction des études assure un suivi lors de la rencontre annuelle suivant le dépôt des rapports annuels. À la formation continue, le suivi des modifications est sous la responsabilité des conseillers pédagogiques.

Les points forts et les points à améliorer détectés par le processus d'analyse des sondages destinés aux finissants sont, quant à eux, considérés lors de l'élaboration des rapports annuels. La Direction des études analyse les rapports annuels puis s'assure, lors des rencontres annuelles, que les améliorations requises sont prises en charge par les plans de travail.

Dans le cadre du processus d'élaboration et d'adoption des ESP, l'analyse effectuée par les conseillers pédagogiques permet, entre autres, de déceler les points forts et les points à améliorer relatifs au caractère intégrateur de l'ESP ainsi qu'à son lien avec le devis ministériel et le profil de sortie des diplômés. Les recommandations qui en découlent sont prises en charge par les comités de programme et sont discutées à la Commission des études lorsqu'elles ont une incidence sur le cadre de référence de l'ESP. Le suivi des points à améliorer est effectué par la Direction des études lors de la rencontre annuelle d'échanges avec les responsables du programme.

## Mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite

La Commission juge que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent l'amélioration continue de la qualité de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> oui                     | <input type="checkbox"/> partiellement |
| <input checked="" type="checkbox"/> généralement | <input type="checkbox"/> non           |

### Mise en œuvre, révision et modification des mécanismes

Pour assurer l'amélioration continue de la qualité de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, le Collège dispose du *Plan stratégique 2020-2023* adopté par son conseil d'administration en juin 2020. Sous la responsabilité de la Direction générale, ce plan fait état de 4 enjeux et comprend 11 orientations qui touchent notamment l'actualisation et la viabilité de l'offre de formation, le développement d'une approche éducative concertée et adaptée aux clientèles desservies, l'entrepreneuriat et la valorisation des innovations, l'attraction et la rétention de personnel qualifié, l'instauration d'une communication efficace ainsi que l'attestation de la qualité des services rendus. Le plan inclut également 29 objectifs qui découlent des orientations. Le plan de réussite est intégré à travers la troisième orientation du *Plan stratégique 2020-2023* et se décline en trois objectifs visant à intensifier les pratiques favorisant la réussite et l'engagement dans les études, à revoir le cadre d'exercice des différentes responsabilités impliquées et à mobiliser les intervenants autour de l'approche-programme. La mise en œuvre du *Plan stratégique 2020-2023* est sous la responsabilité de la Direction générale, qui a recours à un outil de suivi interactif et collaboratif à l'intention des gestionnaires.

À partir d'un schéma interactif qui permet de visualiser l'ensemble des orientations et des objectifs du *Plan stratégique 2020-2023*, la Direction générale, de concert avec le comité de direction, détermine un gestionnaire responsable de chaque objectif du plan. En collaboration avec les membres de leur direction, les gestionnaires responsables déterminent ensuite des indicateurs et des cibles à atteindre de même que les moyens à déployer pour chacun des objectifs sous leur responsabilité. Pour ce faire, ils remplissent des fiches d'objectifs auxquelles ils ont accès par l'entremise d'hyperliens contenus dans le schéma interactif. Une fois complétées, les fiches d'objectifs sont analysées par la Direction générale, en collaboration avec la Direction des études, en vue d'approuver les plans de travail annuels proposés par chacune des directions. Deux fois par année, les gestionnaires responsables sont appelés à faire part du degré d'avancement des travaux à l'aide d'un menu déroulant. Cela permet à la Direction générale de générer un tableau de bord et, ainsi, d'être à l'affût des progrès réalisés par chacune des directions. Le tableau

de bord fait l'objet d'une présentation au conseil d'administration deux fois par année. À la fin de l'année, les gestionnaires responsables produisent, toujours en collaboration avec les membres de leur direction, un bilan des réalisations en complétant une section dédiée dans les fiches d'objectifs du schéma interactif. Les bilans annuels facilitent la rédaction du rapport annuel du Collège qui est adopté par son conseil d'administration.

La planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, est révisée annuellement par la Direction générale. Au cours de la période d'observation, deux plans stratégiques ont été en application, soit ceux couvrant les périodes 2016-2019 et 2020-2023. Aucune modification n'a été apportée au *Plan stratégique 2020-2023*, car le Collège a jugé qu'il était toujours d'actualité et pertinent. Par ailleurs, la Direction générale a fait appel à une ressource externe afin d'enclencher les travaux d'élaboration de sa prochaine planification stratégique.

### **Capacité de l'ensemble des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite**

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

Le processus d'élaboration, d'approbation et de suivi des fiches d'objectifs permet de veiller à la mise en œuvre de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite. L'évaluation du degré d'avancement des travaux par les gestionnaires, l'analyse du tableau de bord ainsi que la production des bilans annuels des réalisations permettent à la Direction générale et, ultimement, au conseil d'administration de porter un regard sur les objectifs, les moyens, les responsabilités et les échéanciers associés à la mise en œuvre du plan.

Le processus annuel d'appel de projets, qui s'adresse aux enseignants, aux conseillers pédagogiques et à l'équipe des Services aux étudiants, contribue également à la mise en œuvre du plan. Chaque année, en prévision du projet de répartition des ressources enseignantes, la Direction des études lance un appel de projets. Le gabarit fourni prévoit une explication des liens entre le projet proposé et la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite. Le comité qui évalue les demandes tient compte, systématiquement, de la pertinence des liens évoqués.

En raison de l'absence de résultats attendus et d'indicateurs dans le *Plan stratégique 2020-2023*, le Collège s'appuie sur ceux déterminés dans les fiches d'objectifs pour veiller au suivi des résultats de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite. En effet, les bilans annuels des réalisations sont complétés par les gestionnaires responsables en fonction des résultats attendus et des indicateurs spécifiés

dans les fiches d'objectifs. Or, à l'instar du Collège, la Commission constate qu'ils ne permettent pas toujours de mesurer la progression vers l'atteinte des résultats. Plusieurs résultats attendus et indicateurs concernent la mise en œuvre d'actions ou de moyens plutôt que l'impact recherché par leur mise en œuvre. Dans son plan d'action, le Collège prévoit de veiller à une meilleure appropriation par les gestionnaires des termes « résultat attendu » et « indicateur », ce que la Commission l'encourage à faire. En outre, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la Commission **suggère** au Collège de s'assurer que ses mécanismes veillent au suivi des résultats de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, de sorte que les indicateurs témoignent de la progression vers l'atteinte des résultats et que les résultats attendus sont atteints.

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

L'évaluation du degré d'avancement des travaux par les gestionnaires, l'analyse du tableau de bord par la Direction générale et par le conseil d'administration ainsi que la production et l'analyse des bilans annuels des réalisations permettent de déceler les points forts et les points à améliorer en ce qui concerne la mise en œuvre du *Plan stratégique 2020-2023*. En cas de difficultés, la Direction générale ou la Direction des études rencontre les personnes responsables afin d'analyser la situation, d'apporter les ajustements requis et, au besoin, de modifier les fiches d'objectifs. La Commission est d'avis que la disponibilité pour consultation en temps réel des fiches d'objectifs, découlant de la planification stratégique, constitue une force du Collège.

Au terme de la mise en œuvre des projets reçus dans le cadre du processus annuel d'appel de projets, les responsables doivent remettre un bilan des activités réalisées qui inclut, le cas échéant, des recommandations à la Direction des études. Les bilans sont annexés aux rapports annuels des départements et des programmes. Lors de la rencontre annuelle, la Direction des études veille au suivi des ajustements à apporter aux projets qui sont reconduits.

## Efficacité potentielle du plan d'action

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

élevé

moyennement élevé

peu élevé

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

Au sujet de la conformité, le Collège s'est doté d'un plan d'action comprenant 40 actions à réaliser en lien avec les quatre composantes de son système d'assurance qualité. Pour chaque action retenue, le Collège indique, notamment, le ou les critères concernés, l'échéancier de réalisation et les instances responsables.

Au sujet de la cohérence, la Commission constate que les actions découlent des constats et des analyses réalisés par le Collège et qu'il y a adéquation entre les actions prévues et les points à améliorer. Les éléments du plan d'action forment un ensemble harmonisé, sans contradiction entre eux. En outre, les actions adoptées sont de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité en fonction des points à améliorer observés lors de l'autoévaluation.

Au moment de la visite, certaines actions avaient déjà été entreprises ou réalisées. Par exemple, le Collège s'est doté d'un gabarit pour la rédaction des portraits annuels d'évaluation continue. Dans le cadre de la révision de sa PIEA, il a également prévu un article afin de rendre obligatoire la transmission des résultats sommatifs et des absences en cours de session afin de bonifier les mesures de dépistage des difficultés d'apprentissage. De plus, il a prévu un article en vue d'encadrer la distribution et la présentation des documents de description des programmes.

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

## Conclusion

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

- oui  partiellement  
 généralement  non

Rappel des points forts et des avis

Points forts :

- Accompagnement systématique et adapté aux différents profils des étudiants.
- Intégration des résultats de plusieurs mécanismes dans le gabarit de rapport annuel des programmes, ce qui favorise l'appropriation et le suivi des points à améliorer.
- Suivi systématique de la Direction des études qui a lieu lors d'une rencontre annuelle en vue de s'assurer de la mise en œuvre des mécanismes et d'établir le plan de travail de l'année suivante.
- Disponibilité pour consultation en temps réel des fiches d'objectifs, découlant de la planification stratégique.

Avis :

- La Commission **recommande** au Collège de mettre en œuvre les dispositions relatives à l'évaluation des programmes d'études comme le prévoit sa *Politique institutionnelle de gestion et d'évaluation des programmes d'études*, particulièrement à la formation continue.
- La Commission **recommande** au Collège de se doter de procédures bien définies d'évaluation pour l'ensemble de son personnel et à les mettre en œuvre, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, dans une perspective de développement professionnel.
- La Commission **recommande** au Collège de s'assurer que ses mécanismes veillent à l'équité de l'évaluation des apprentissages de sorte que l'évaluation est équivalente dans le cas de cours donnés par plusieurs professeurs et qu'elle permet à chaque étudiant, individuellement, de démontrer qu'il atteint les objectifs du programme selon les standards établis.
- Dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la Commission **suggère** au Collège de s'assurer que ses mécanismes veillent au suivi des résultats de sa

planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, de sorte que les indicateurs témoignent de la progression vers l'atteinte des résultats et que les résultats attendus sont atteints.

- La Commission **invite** le Collège à se doter de mécanismes afin de veiller à ce que la description des programmes d'études soit dûment distribuée et expliquée aux étudiants ainsi qu'aux professeurs concernés.
- La Commission **invite** le Collège à s'assurer que l'analyse des données statistiques et perceptuelles, à la formation continue, permette systématiquement de déceler les points forts et les points à améliorer et de prendre en charge les améliorations à apporter dans une perspective d'amélioration continue.

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

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

élevé

moyennement élevé

peu élevé

Ce deuxième cycle d'audit a amené le Collège à poursuivre la consolidation de son système d'assurance qualité. En posant un regard rétrospectif sur sa démarche d'autoévaluation, le Collège conclut que les enjeux anticipés en début d'audit ont été surmontés grâce à la concertation et la collaboration des membres de son comité d'autoévaluation et à l'implication soutenue des différentes parties prenantes ayant été interpellées au cours du processus.

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

## **Les suites de l'évaluation**

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité, le Cégep de Sept-Îles souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission. Le Collège a apporté des précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

Le Collège a également fait part à la Commission que l'ensemble des avis émis dans le rapport d'évaluation font l'objet d'actions inscrites à son plan d'action qui a été actualisé. Il souligne que plusieurs mesures ont déjà été réalisées ou qu'elles sont en voie de l'être. La Commission souhaite être informée, au moment opportun, des actions réalisées pour donner suite aux recommandations formulées dans le présent rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

***Original signé***

Denis Rousseau, président

**COPIE CERTIFIÉE CONFORME**