



Commission d'évaluation  
de l'enseignement collégial

RAPPORT D'ÉVALUATION  
Version définitive

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

**du Cégep de Jonquière**

Deuxième cycle d'audit

Avril 2025

# Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Cégep de Jonquière 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 une commissaire, a analysé le rapport d'autoévaluation déposé par le Collège puis a effectué une visite d'audit les 23, 24 et 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 institutionnelle, la régie des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des étudiants<sup>3</sup>, des professionnels et des employés de soutien. Les professeurs n'ont pas souhaité participer.

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 définitive](#), septembre 2022, 84 pages.

2. Outre la commissaire, M<sup>me</sup> Edith Joyal, qui en assumait la présidence, le comité était composé de M<sup>me</sup> Odette Côté, directrice générale retraitée du Cégep régional Champlain et de M<sup>me</sup> Lucie Lahaie, directrice des études retraitée du Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu, ainsi que de M. Zakaria Jamaï Mouhtadi, directeur des études du Collège Universel - Campus Gatineau, dont la participation s'est limitée à l'analyse préalable. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> Isa Vekeman-Julien, agente de recherche de la Commission responsable de la rédaction du rapport d'évaluation.

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

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

## **L'établissement**

Fondé en 1967, le Cégep de Jonquière est un établissement d'enseignement collégial public de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Outre son campus principal situé à Jonquière, il compte depuis 1994 un Centre d'études collégiales situé à La Malbaie en Charlevoix, un Centre de la formation continue à Jonquière et en Charlevoix (Mastera) ainsi qu'un Centre linguistique offrant des programmes d'immersion en langue seconde à Jonquière et à Ottawa. Le Collège dispose de deux centres collégiaux de transfert de technologie et de pratiques sociales innovantes, soit le Centre de production automatisée ainsi que le Centre d'étude des conditions de vie et des besoins de la population. Il a aussi la responsabilité du Bureau de la recherche et de l'innovation, du Consortium québécois de développement des pratiques psychomotrices, de l'École supérieure en Art et technologie des médias, du Laboratoire d'innovation en communication scientifique et, conjointement avec l'Université du Québec, de la chaire de recherche interdisciplinaire, intersectorielle et interordres sur la vie et la santé des jeunes. Le Collège a pour mission d'offrir une formation qualifiante permettant à toute personne étudiante d'atteindre son plein potentiel et de devenir une personne citoyenne engagée dans un environnement collaboratif. Sa mission inclut également la recherche appliquée, le transfert des connaissances et les services à la collectivité.

La période d'observation pour le deuxième cycle d'audit du Collège s'est étendue de l'automne 2017 à l'automne 2022. Au début de cette période, il offrait à la formation ordinaire 26 programmes d'études conduisant à un diplôme d'études collégiales (DEC), soit 6 programmes préuniversitaires et 20 programmes techniques, de même qu'un cheminement Tremplin DEC. Cinq de ces programmes, de même que le cheminement Tremplin DEC, étaient également offerts au Centre d'études collégiales en Charlevoix. À la formation continue, le Collège proposait 7 programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC), dont 3 étaient aussi offerts en Charlevoix. Le Collège comptait alors 3 076 étudiants à la formation ordinaire et 162 étudiants à la formation continue. Il employait 507 personnes.

À la fin de la période d'observation, la formation ordinaire du Collège comptait 28 programmes d'études conduisant au DEC, soit 6 programmes préuniversitaires et 22 programmes techniques, de même qu'un cheminement Tremplin DEC. Cinq de ces programmes, ainsi que le cheminement Tremplin DEC, étaient aussi offerts au Centre d'études collégiales en Charlevoix. À la formation continue, le Collège proposait 11 programmes menant à une AEC, dont 2 étaient également offerts

en Charlevoix. Le Collège comptait 3 112 étudiants à la formation ordinaire et 235 étudiants à la formation continue. Il employait 625 personnes.

La structure organisationnelle du Collège compte sept directions qui relèvent de la Direction générale, soit la Direction des études et de la vie étudiante, la Direction des ressources humaines et le Secrétariat général, la Direction des ressources informationnelles, la Direction du Centre d'études collégiales en Charlevoix, la Direction de la formation continue et du Centre linguistique, la Direction des services administratifs, techniques et de la carboneutralité ainsi que la Direction des communications et du développement des effectifs étudiants.

## **La démarche d'autoévaluation**

La démarche d'autoévaluation du Collège a été entreprise à l'automne 2022, sous la responsabilité d'un comité d'autoévaluation composé de cinq personnes, soit de représentants de la Direction générale, de la Direction des études et de la vie étudiante, de la Direction des ressources humaines et Secrétariat général, de la Direction de la formation continue et d'une professionnelle. La démarche d'autoévaluation visait l'ensemble du Cégep de Jonquière, incluant le Centre d'études collégiales en Charlevoix. En outre, la formation continue a profité de l'exercice pour compléter une démarche d'évaluation en profondeur de ses mécanismes. Les enjeux déterminés par le Collège au début de sa démarche portaient sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés et sur l'utilité des conclusions du rapport en vue de soutenir l'amélioration de l'agilité et de l'efficacité des mécanismes d'assurance qualité. Pour réaliser ses analyses, le comité d'autoévaluation s'est appuyé sur des données documentaires, statistiques et perceptuelles provenant notamment de son système d'information sur les programmes et des consultations menées auprès des personnes et des groupes responsables de la mise en œuvre des divers mécanismes, notamment le service de l'animation et du développement pédagogique, le service de l'organisation scolaire, le service de la formation continue, la régie institutionnelle et la régie des études. Le comité a soumis le projet de rapport, incluant le plan d'action, à la régie des études et à la régie institutionnelle. La version définitive a été adoptée par le conseil d'administration de l'établissement à la fin de la session d'automne 2023.

## Retour sur le premier cycle d'audit

Le Collège témoigne avoir pris en charge l'ensemble des avis émis par la Commission lors du premier cycle d'évaluation. En ce qui concerne la qualité des programmes d'études, une recommandation avait été formulée au sujet de l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation. À cet égard, le Collège a adopté et mis en application une *Politique d'évaluation des cadres*, une *Politique d'évaluation formative des enseignements* et une *Politique d'évaluation et de développement professionnel du personnel professionnel*. Une *Politique d'évaluation et de développement professionnel du personnel de soutien* venait également d'être adoptée au moment de la visite. Pour ce qui est de la qualité de l'évaluation des apprentissages, une invitation avait été émise concernant l'équité de l'évaluation des apprentissages. À ce sujet, le Collège explique avoir mis en œuvre un processus de validation des évaluations finales de cours (EFC) jusqu'en 2019, puis l'avoir mis de côté au profit, à la formation ordinaire, d'un processus d'élaboration et de validation des plans-cadres et, à la formation continue, d'un processus de validation des plans de cours et d'un questionnaire de fin de cohorte. Enfin, concernant la qualité de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, une recommandation concernant le suivi des résultats de même qu'une invitation au sujet de sa mise en œuvre avaient été formulées. Au regard de ces avis, le Collège précise avoir mis en œuvre de nouveaux mécanismes de suivi de la mise en œuvre et de suivi des résultats qui, notamment, favorisent la communication auprès des différents groupes et instances sur la base d'un cycle annuel.

Concernant le plan d'action faisant suite à sa démarche d'autoévaluation du premier cycle d'audit, le Collège témoigne avoir réalisé la plupart des actions prévues. Sur les 12 actions, 10 ont été complétées, entre autres en lien avec l'évaluation en continu et son suivi ainsi que la mise en œuvre de la planification stratégique et de celle liée à la réussite. Les deux autres actions, l'une partiellement entreprise et l'autre non réalisée, sont en lien avec des mécanismes dont la mise en œuvre a été abandonnée au cours de la période d'observation.

## 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 d'élaboration et d'évaluation des programmes* (PIEEP), qui fait office de *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* au sens du *Règlement sur le régime des études collégiales* (RREC), et qui s'applique à l'ensemble des programmes, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, et dont la mise en œuvre est sous la responsabilité de la Direction des études et de la vie étudiante. Cette politique, adoptée par le conseil d'administration du Collège en juin 2022, a pour finalité d'encadrer les processus d'élaboration et d'évaluation des programmes d'études de l'établissement de manière à ce qu'ils soient utiles, faisables et rigoureux, et ce, afin d'assurer l'amélioration continue des programmes. Elle prévoit trois

grands processus, soit un processus d'élaboration des programmes, un processus d'évaluation en continu et un processus d'évaluation en profondeur.

Plus précisément, le processus d'élaboration des programmes d'études s'applique lors de l'élaboration d'un nouveau programme ou lors de son actualisation. Sous la responsabilité de la Direction des études et de la vie étudiante, ce processus est pris en charge par un comité de travail. À la suite d'une étude de pertinence, il mène à l'établissement d'un devis local de programme et des documents afférents, dont le logigramme, la grille de cours, le profil de sortie de la personne diplômée et, le cas échéant, l'épreuve synthèse de programme (ESP). Lors de la conception d'un nouveau programme menant à une AEC, une analyse de la situation de travail est en outre réalisée. Ce processus conduit également à l'élaboration des plans-cadres de cours sur la base d'un gabarit et d'une grille de validation. À la formation ordinaire, les plans-cadres sont élaborés par les départements, et ce, en collaboration avec un conseiller pédagogique, puis adoptés en comité de programme, en régie des études et en Commission des études. À la formation continue, ils sont élaborés par le comité de travail, puis adoptés en régie des études et en Commission des études. Au regard des critères retenus par la Commission, ce processus prend en compte la cohérence des programmes d'études ainsi que plusieurs des aspects à observer relatifs à la pertinence des programmes et à l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation. Pour ce critère et ces aspects à observer, il permet de déterminer les zones d'améliorations nécessaires. Au cours de la période d'observation, ce processus a été mis en œuvre systématiquement lors de l'implantation des 3 nouveaux programmes et pour les 12 programmes actualisés.

La mise en œuvre du processus d'évaluation en continu des programmes est également sous la responsabilité de la Direction des études et de la vie étudiante. Ce processus annuel s'appuie sur la collecte, le traitement et l'analyse d'un ensemble de données statistiques, documentaires et perceptuelles. À la formation ordinaire, il mène à la production d'un rapport annuel d'évaluation produit par le comité de la formation générale et par chaque comité de programme. Dans le cas de la formation continue, la collecte de données est adaptée à la réalité des programmes d'AEC, les analyses s'effectuent par cohorte et un rapport bisannuel d'évaluation est produit par le conseiller pédagogique responsable. Tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, les rapports d'évaluation en continu comprennent l'analyse, les constats et les conclusions en termes de points forts et de points à améliorer. Ils incluent également un plan d'action, à appliquer à l'intérieur des deux prochaines années, qui comporte les actions à mettre en œuvre pour améliorer le programme, l'échéancier de réalisation et le partage des responsabilités. La Direction des études et de la vie étudiante s'assure par la suite de la mise en œuvre du plan d'action. À cette fin, elle veille à ce que ces actions soient intégrées dans les plans de travail des départements et des programmes concernés. Ces plans de travail sont élaborés sur la base d'un gabarit et mènent annuellement à la production d'un bilan. Les départements, les comités de programme et le comité de la formation générale sont, en outre, rencontrés par la régie des études lors de la tournée annuelle des départements et des programmes, qui

a lieu en septembre. Cette rencontre est, entre autres, l'occasion de discuter des bilans des plans de travail de l'année précédente en vue de l'élaboration des plans de travail de l'année à venir et d'effectuer le suivi des actions. Ce processus d'évaluation en continu permet la prise en compte des six critères retenus par la Commission, mais il ne couvre pas l'ensemble des aspects à observer de ces critères. Au cours de la période d'observation, l'évaluation en continu des programmes d'études a été mise en œuvre dans l'ensemble des programmes d'études existants.

Enfin, au début de la période d'observation, le Collège mettait en œuvre le processus d'évaluation de programme en profondeur. Ce processus d'évaluation abordait chacun des six critères, sans nécessairement tenir compte de tous les aspects à observer. Il s'est appliqué dans le cas de cinq programmes. Néanmoins, il a été mis en œuvre pour la dernière fois en 2021, à la suite de quoi le Collège a fait le choix d'en suspendre l'application.

Par ailleurs, au cours de la période d'observation, la version de la PIEEP, adoptée en février 2016, a été révisée et actualisée en juin 2022 pour ajouter la présence des représentants de la formation générale à la composition des comités de programme. Depuis, le Collège a également procédé à l'évaluation de l'efficacité de sa politique en vue d'entreprendre sa révision, notamment pour reconsidérer la place accordée à l'évaluation en profondeur et pour ajuster en conséquence le processus d'évaluation en continu. Il n'a cependant pas procédé à l'évaluation de la conformité de l'application de la politique, telle que le prévoit sa PIEEP. Au moment de la visite, le sous-comité de la Commission des études responsable de la révision de la politique avait été formé et les travaux étaient en cours. En somme, la mise en œuvre de la PIEEP couvre les six critères, mais pas dans leur intégralité puisque l'ensemble des aspects à observer de ces critères n'est pas pris en compte systématiquement. Au surplus, l'évaluation de la conformité de l'application de la PIEEP n'a pas été effectuée en vue de déceler d'éventuels ajustements à apporter dans l'application de la politique. Pour ces raisons,

*la Commission recommande au Collège de réviser et de mettre en œuvre sa PIEEP afin d'encadrer toutes ses pratiques en matière d'évaluation des programmes d'études pour s'assurer de tenir compte des 6 critères d'évaluation selon une périodicité maximale de 10 ans.*

### **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.

Comme mentionné précédemment, la mise en œuvre de la PIEEP assure la prise en compte systématique de certains critères et aspects à observer. En ce qui concerne les aspects à observer qui ne sont pas couverts par la mise en œuvre de cette politique, la plupart sont pris en compte par d'autres mécanismes du Collège, notamment par le programme *Première année réussie*, par les processus d'élaboration et de validation des plans de cours et par le processus d'évaluation formative des enseignements.

Le programme *Première année réussie* veille en effet à plusieurs aspects à observer concernant l'efficacité des programmes d'études et la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants. Plus précisément, ce programme d'accompagnement vise à faciliter l'intégration des nouveaux étudiants aux études collégiales et à dépister les étudiants en difficulté afin de les soutenir adéquatement. Des enseignants pivots sont libérés pour assurer la mise en œuvre du programme et des activités d'accueil et d'information sont offertes aux nouveaux étudiants. En outre, les étudiants de première année répondent à un questionnaire à mi-parcours de leur première session au collégial. L'analyse des réponses aux questionnaires permet, d'une part, de dépister les étudiants en difficulté et de leur offrir du soutien individualisé et, d'autre part, de cibler les thématiques pour lesquelles une intervention plus large est souhaitable. Les mesures à mettre en place, incluant d'éventuels ajustements aux programmes, sont ensuite déterminées grâce à la concertation des aides pédagogiques individuels, des enseignants pivots et des professeurs enseignant en première année. La Commission note comme une force du système d'assurance qualité du Collège l'amélioration continue du programme *Première année réussie*, démontrée notamment par l'évaluation des impacts de ce programme réalisée par le Centre d'étude des conditions de vie et des besoins de la population.

Pour ce qui est des processus d'élaboration et de validation des plans de cours, ils contribuent entre autres à la cohérence des programmes. D'une part, à la formation continue, l'ensemble des plans de cours sont directement validés par des conseillers pédagogiques qui s'assurent qu'ils reflètent fidèlement les plans-cadres et la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (PIEA), incluant les règles de la *Politique départementale d'évaluation des apprentissages* qui s'appliquent, le cas échéant. En cas de non-conformité, un suivi est effectué et des correctifs sont apportés. D'autre part, à la formation ordinaire, à l'exception de celle du Centre d'études en Charlevoix qui fonctionne comme la formation continue, chaque département dispose d'un processus d'élaboration et de validation des plans de cours qui lui est propre. Ces processus reposent sur un canevas, des exemples et une grille de vérification qui sont disponibles pour guider les professeurs dans l'élaboration de plans de cours qui reflètent fidèlement les plans-cadres et la PIEA, incluant les règles de la *Politique départementale d'évaluation des apprentissages* qui s'appliquent. Une fois élaborés, les plans de cours sont adoptés par les départements, chacun selon le processus prévu à ses règles départementales. À cet égard,

des ateliers sont offerts aux coordinations départementales pour les soutenir dans la mise en place de leur processus. En outre, lors de la rencontre annuelle avec la Direction des études et de la vie étudiante, les processus départementaux de validation des plans de cours sont discutés et l'adoption des plans de cours est vérifiée. Enfin, les plans de cours adoptés sont transmis à la direction, accompagnés de leur grille de vérification complétée. En cas de non-conformité, un suivi est alors assuré.

Quant au processus d'évaluation formative des enseignements qui s'applique à tous les professeurs, il joue un rôle fondamental à l'égard de la validation des plans de cours et, plus généralement, à l'égard de la cohérence du programme, de la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants ainsi que de l'adéquation des ressources aux besoins de formation. Dans le cadre de ce processus, le Collège fait appel à plusieurs données relatives au *Profil de compétences du personnel enseignant au collégial*. Ces données sont recueillies grâce à des questionnaires destinés aux étudiants, à un questionnaire d'autoévaluation rempli par le professeur évalué de même qu'à une analyse des plans de cours effectuée par un conseiller pédagogique. Au cours de ce processus, des rencontres avec les conseillers pédagogiques sont en outre proposées. Au bout du compte, le processus mène à une rencontre de rétroaction et à l'établissement d'un plan de développement professionnel dont le suivi est assuré par le supérieur immédiat.

Par ailleurs, la Commission a été à même de constater que le Collège met en place un ensemble de mécanismes pour veiller à ce que la motivation ainsi que la compétence des diverses catégories de personnel soient maintenues ou développées par le recours, entre autres choses, à des procédures bien définies de perfectionnement et d'évaluation dans une perspective de développement professionnel. La mise en œuvre de certains mécanismes reste toutefois à compléter. En effet, au moment de la visite, la politique d'évaluation et de développement professionnel s'appliquant au personnel de soutien venait tout juste d'être adoptée et sa mise en œuvre allait être amorcée. La Commission **invite** le Collège à mener à terme ses travaux en lien avec l'évaluation de la contribution de son personnel de soutien dans une perspective de développement professionnel.

D'autres mécanismes en soutien, comme les processus de dotation et les processus budgétaires, les programmes d'insertion professionnelle et d'évaluation du personnel professionnel ainsi que les processus d'accueil des étudiants à la formation continue contribuent également à la prise en compte de divers aspects à observer relatifs à la qualité des programmes d'études. Globalement, la Commission note d'ailleurs comme une force du système d'assurance qualité du Collège, les structures, l'exercice des fonctions de gestion et les moyens de communication qui favorisent le bon fonctionnement des programmes d'études et de l'approche-programme. Cela s'est traduit notamment par une réorganisation menant à la création récente d'une Direction des études et de la vie étudiante, par la présence d'un comité de programme de la formation continue et par les tournées départementales et de programmes qui permettent de regrouper les forces vives

qui interviennent auprès des étudiants et, ainsi, de mieux soutenir l'efficacité des mécanismes.

Par ailleurs, quelques aspects à observer des six critères ne sont pris en compte par aucun mécanisme. Plus précisément, la Commission note l'absence d'une analyse récurrente et systématique de données collectées auprès des milieux de travail, des universités et des diplômés, ce qui peut affecter tant la pertinence que l'efficacité des programmes d'études. En effet, le processus d'élaboration de programmes comprend l'analyse de la profession ou des attentes des universités, mais n'assure pas que ces analyses s'effectuent de manière récurrente au cours du cycle de vie d'un programme. La tenue de rencontres ponctuelles avec les milieux de stage permet également au Collège de recueillir de l'information en provenance des milieux de travail pour certains programmes et l'analyse de ces informations ne s'effectue pas systématiquement en lien avec les critères. Enfin, le Collège utilise les données de la relance ministérielle uniquement lors de l'évaluation en profondeur, mais il ne met plus en œuvre ce processus d'évaluation. À ce sujet, le Collège a d'ailleurs déjà prévu à son plan d'action d'effectuer certains ajustements, soit d'ajouter aux sources d'information de l'évaluation en continu les données colligées par le Bureau de coopération interuniversitaire sur le cheminement scolaire à l'université, les données de la relance au collégial en formation technique publiées par le Ministère ainsi que les données recueillies dans les milieux de stage. En ce sens, la Commission **suggère** au Collège de s'assurer que ses mécanismes veillent à la pertinence et à l'efficacité des programmes d'études de sorte que les objectifs, les standards et le contenu des programmes soient en adéquation avec les attentes et les besoins du marché du travail ou des universités et que les diplômés satisfont aux standards convenus à l'égard des compétences établies dans leur programme.

Enfin, 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'efficacité des mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages, ces éléments seront cependant abordés dans les pages suivantes.

Dans le cadre de son évaluation, la Commission vérifie aussi si l'ensemble des mécanismes permet de **déceler les points forts et les points à améliorer** et de **prendre en charge les améliorations à apporter** dans une perspective d'amélioration continue. Sur la base des exemples fournis dans le rapport d'autoévaluation et des témoignages recueillis lors de la visite, la Commission a pu constater que les mécanismes mis en œuvre par le Collège mènent à des consultations ou à des analyses permettant la détermination de forces et d'améliorations à apporter, pour les critères et les aspects à observer qui sont pris en compte. Comme décrit précédemment, c'est le cas des processus d'élaboration des programmes et d'évaluation en continu des programmes, ainsi que du programme *Première*

*année réussie*, qui permettent tous les trois le traitement et l'analyse de données perceptuelles, statistiques et documentaires, et ce, de manière à mettre en lumière les points forts et les points à améliorer. En outre, ces analyses et les constats qui en découlent sont discutés lors des tournées départementales et de programmes, qui mènent à l'élaboration annuelle des plans de travail. Les actions à entreprendre au regard des améliorations à apporter aux programmes sont ensuite prises en charge systématiquement par l'entremise du processus de suivi des plans de travail. À cet égard, les responsables des départements et des programmes établissent les actions à réaliser en cours d'année sur la base des constats établis et des divers plans d'action. Les plans de travail sont ensuite validés par les personnes qui disposent de l'autorité nécessaire, notamment afin de vérifier la prise en charge des enjeux soulevés et des améliorations à apporter. Des rencontres de suivi ont lieu par la suite pour rendre compte de l'état de réalisation de chaque action en vue des bilans annuels. Par ailleurs, les processus relatifs à l'élaboration et à l'approbation des plans de cours ainsi que les processus d'évaluation des diverses catégories de personnel, incluant l'évaluation formative des enseignements, mènent également à l'analyse de données perceptuelles et documentaires, puis à l'établissement de constats qui se traduisent en actions à entreprendre. Le cas échéant, les actions sont ensuite intégrées à des plans d'action individuels, dont le suivi est assuré par les directions adjointes.

## 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.

☐ oui

☐ partiellement

☒ généralement

☐ non

## Mise en œuvre, révision et modification des mécanismes

Pour assurer l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages, le Collège dispose d'une PIEA dont la mise en œuvre est sous la responsabilité de la Direction des études et de la vie étudiante. Cette politique, adoptée par le conseil d'administration du Collège en novembre 2019, a entre autres pour finalité d'assurer la qualité de l'évaluation des apprentissages, notamment qu'elle soit juste et équitable, et s'inscrit dans la volonté du Collège de soutenir la réussite de ses étudiants, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue.

La mise en œuvre de la PIEA est soutenue par plusieurs des mécanismes qui ont été décrits précédemment : l'évaluation en continu des programmes d'études, le programme *Première année réussie* et le processus d'évaluation formative des enseignements, de même que les processus d'élaboration et de validation des plans de cours. Elle est également soutenue par un processus d'élaboration de l'ESP qui est mis en œuvre lors de l'élaboration ou de la révision d'un programme. Ce processus prend appui sur le profil de la personne diplômée et sur un gabarit qui permet de déterminer les modalités d'administration et de reprise de l'ESP, ainsi que ses conditions d'admission. L'élaboration de l'ESP résulte d'un travail de concertation entre les équipes enseignantes et les conseillers pédagogiques et son adoption s'effectue en comité de programme.

Au cours de la période d'observation, la politique a été modifiée en 2017 à la suite d'une révision de l'ensemble de la politique, puis en 2019 en raison des ajustements requis relativement à la modification du RREC concernant la mention incomplet. Au moment de la visite, le Collège avait entrepris l'évaluation de l'efficacité de sa politique en vue de sa révision en profondeur, mais ne comptait pas évaluer la conformité de son application. La Commission **suggère** au Collège de procéder à l'évaluation de l'application de sa politique, tant au regard de sa conformité que de son efficacité, comme prescrit dans sa PIEA.

## **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 met en œuvre des mécanismes qui prennent en compte chacun des aspects à observer relatifs à la justice de l'évaluation des apprentissages, soit que les étudiants sont informés sur les règles d'évaluation des apprentissages, que l'évaluation repose sur des critères connus des étudiants en vue d'en garantir l'impartialité et que les étudiants ont accès à un droit de recours. Ils veillent également à l'un des aspects à observer de l'équité, soit que l'évaluation des apprentissages soit en concordance avec ce qui a été enseigné. Notamment, les questionnaires destinés aux étudiants permettent de collecter des informations à l'égard de chacun de ces aspects à observer. À cet égard, la Commission estime que le caractère intégré du processus d'évaluation formative des enseignements, qui veille à plusieurs aspects à observer relatifs tant à la qualité des programmes d'études qu'à la justice de l'évaluation des apprentissages, constitue une force du système d'assurance qualité du Collège.

Par ailleurs, deux des aspects à observer de l'équité de l'évaluation des apprentissages ne sont pris en compte qu'en partie par le système d'assurance qualité du Collège. En effet, au cours de la période d'observation, le Collège a cessé de mettre en œuvre le mécanisme d'évaluation formative des EFC qui lui permettait, auparavant, de porter un regard direct sur les instruments d'évaluation des apprentissages. À présent, c'est par le biais des processus d'élaboration et de validation des plans-cadres et des plans de cours, ainsi que par l'évaluation en continu des programmes et par l'évaluation formative des enseignements que le Collège veille à ce que l'évaluation soit équivalente dans le cas de cours donnés par plusieurs professeurs et à ce qu'elle permette à chaque étudiant de démontrer qu'il atteint les objectifs du programme selon les standards établis, et ce, individuellement. Toutefois, ces mécanismes ne permettent pas au Collège de vérifier que ce qui est prescrit par la PIEA, par les plans-cadres et par les plans de cours, se traduit tel quel par la suite dans les instruments d'évaluation eux-mêmes, notamment ceux relatifs aux EFC, puisqu'ils ne font pas l'objet d'une vérification. En somme, 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 équitable. En conséquence,

*la Commission recommande au Collège de mettre en œuvre des mécanismes assurant l'équité de l'évaluation des apprentissages de sorte qu'elle soit équivalente dans le cas de cours donnés par plusieurs professeurs et de sorte qu'elle permette à chaque étudiant de démontrer*

*individuellement qu'il atteint les objectifs du programme selon les standards établis.*

Dans le cadre de son évaluation, la Commission vérifie aussi si l'ensemble des mécanismes permet de **déceler les points forts et les points à améliorer** et de **prendre en charge les améliorations à apporter** dans une perspective d'amélioration continue. À cet égard, le Collège procède par le même processus en ce qui concerne la qualité de l'évaluation des apprentissages et la qualité des programmes d'études. Notamment, l'évaluation en continu des programmes d'études et le programme *Première année réussie* mènent tous les deux à l'analyse de diverses données perceptuelles, statistiques et documentaires afin de déterminer les points forts et les points à améliorer. De plus, le processus d'élaboration d'un programme d'études, qui encadre l'élaboration et la validation des plans-cadres et des ESP, contribue lui aussi à déceler les points forts et les points à améliorer. Lorsque les consultations et les analyses mènent à la détermination d'actions à entreprendre, celles relatives à la qualité de l'évaluation des apprentissages sont prises en charge par l'entremise du processus d'élaboration et de suivi du plan de travail, incluant la tournée annuelle des départements et des programmes. Ainsi, les responsables des départements et des programmes établissent des plans de travail qui sont ensuite validés afin de vérifier qu'ils incluent les actions en lien avec les améliorations à apporter, puis des bilans annuels sont établis pour rendre compte de l'état de réalisation des actions et de leur prise en charge. En outre, des processus relatifs à l'élaboration et à l'approbation des plans de cours ainsi que le processus d'évaluation formative des enseignements conduisent eux aussi à l'analyse de données qui mettent en lumière des constats et des actions à entreprendre pour en assurer le suivi. Selon le cas, ces actions sont immédiatement effectuées ou sont intégrées à des plans d'action individuels, et le suivi est assuré par les supérieurs immédiats.

## 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.

☒ oui

☐ partiellement

☐ généralement

☐ 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 2022-2027* adopté par son conseil d'administration en octobre 2022. Sa mise en œuvre est sous la responsabilité de la Direction générale. Ce plan stratégique présente la mission, la vision et les valeurs du Collège. Il comprend cinq orientations, soit que le Collège est orienté vers la persévérance et la réussite éducative, porté par la force de l'équipe, propulsé par la recherche et l'innovation, engagé pour les générations futures ainsi que rassemblé et ouvert sur le monde. Ces orientations s'accompagnent d'objectifs stratégiques. La planification liée à la réussite du Collège est intégrée à la première orientation de ce plan qui vise à offrir un milieu stimulant qui favorise l'engagement et la réussite éducative de sa communauté étudiante.

La mise en œuvre de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, est soutenue par le processus d'élaboration et de suivi des plans de travail et des plans d'action du Collège, ainsi que par le processus d'élaboration du rapport annuel d'état d'avancement du plan stratégique.

Au cours de la période d'observation, le Collège a élaboré le *Plan stratégique 2022-2027*, adopté au terme de son *Plan stratégique 2017-2022*, sur la base de consultations auprès de l'ensemble de la communauté. Depuis, ce plan a été révisé annuellement dans l'objectif d'apporter les ajustements utiles, le cas échéant. Ces révisions annuelles ont d'ailleurs donné lieu à des actualisations dont la dernière, en novembre 2023, a permis l'intégration d'indicateurs et de cibles au plan.

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

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

en œuvre et le suivi des résultats de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite.

Pour veiller à la mise en œuvre de la planification stratégique, incluant celle liée à la réussite, le Collège applique son processus d'élaboration et de suivi des plans de travail et des plans d'action. D'une part, dans le cas des plans de travail des départements, des comités de programme et du comité de la formation générale, les actions à réaliser en cours d'année sont établies puis consignées à un plan de travail élaboré sur la base d'un gabarit liant les actions retenues aux divers objectifs du plan stratégique, incluant la planification liée à la réussite. Les plans de travail sont ensuite remis à la Direction des études et de la vie étudiante en vue de préparer les échanges qui auront lieu dans le cadre de la tournée annuelle des départements et des programmes. Lors de cette tournée, les départements et les programmes sont rencontrés par l'ensemble des membres de la régie des études, et ce, notamment afin de valider les nouveaux plans de travail, entre autres au regard des objectifs du plan stratégique. D'autre part, dans le cas des plans d'action des directions, les actions à réaliser en cours d'année sont établies puis validées en régie institutionnelle avant d'être incluses aux plans d'action qui sont examinés lors d'une séance de travail du conseil d'administration, en vue de leur adoption. Ces validations sont l'occasion de vérifier la prise en charge des objectifs du plan stratégique, incluant la planification liée à la réussite. Parallèlement aux processus d'élaboration et de suivi des plans de travail des départements, des comités de programme et du comité de la formation générale et des plans d'action des directions, c'est au travers du processus d'élaboration du rapport annuel d'état d'avancement du plan stratégique que le Secrétariat général veille également au suivi de la mise en œuvre du plan stratégique, incluant la planification liée à la réussite. En effet, ce rapport rend compte, entre autres, des actions réalisées au regard de chaque voie d'action prévue au plan. Par ces processus d'élaboration et de suivi des plans de travail et des plans d'action, de même que par le processus d'élaboration du rapport annuel d'état d'avancement du plan stratégique, le Collège tient compte des différents aspects à observer de ce critère, soit la prise en charge des objectifs du plan stratégique, la concordance des moyens retenus ainsi que le respect des échéanciers et le partage des responsabilités.

Le processus d'élaboration du rapport annuel d'état d'avancement du plan stratégique constitue également le mécanisme qui permet au Collège de prendre en compte le suivi des résultats de son plan stratégique, incluant sa planification liée à la réussite. En effet, ce rapport est élaboré, entre autres, sur la base des statistiques colligées annuellement dans l'outil de pilotage du plan stratégique par les directions responsables. Cet outil de pilotage consiste en une plateforme numérique permettant de centraliser l'ensemble des informations concernant les actions à effectuer et leur avancement. Ces statistiques documentent les indicateurs retenus afin de suivre la progression vers l'atteinte des cibles liées aux objectifs. L'analyse des indicateurs est ensuite effectuée lors de rencontres avec les directions concernées et un jugement sur la progression vers l'atteinte des cibles est établi. Ce rapport est ensuite validé en régie institutionnelle puis discuté lors d'une séance

de travail du conseil d'administration en vue de son adoption par cette instance. Ce faisant, le Collège veille à ce que les indicateurs témoignent de la progression vers l'atteinte des résultats et à ce que les résultats attendus soient 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. À cet effet, les processus d'élaboration et de suivi des plans de travail des départements, des comités de programme et du comité de la formation générale et des plans d'action des directions permettent au Collège d'apporter les ajustements utiles, le cas échéant. En effet, le suivi de la mise en œuvre des plans de travail s'effectue en cours d'année, à au moins deux moments, et au travers des bilans annuels des plans de travail qui servent d'assises aux plans de travail de l'année suivante. Pour ce qui est du suivi de la mise en œuvre des plans d'action des directions, il s'effectue en cours d'année en régie institutionnelle, puis à l'occasion de l'évaluation annuelle des cadres où chaque direction revient sur son plan d'action. À cette fin, un bilan de l'année précédente est établi à la suite d'une rencontre de chaque direction avec le Secrétariat général et la Direction générale, puis ces bilans sont présentés au conseil d'administration. C'est à ce moment que les recommandations à reporter aux plans de travail de l'année suivante sont sélectionnées. Dans les deux cas, les rencontres de suivi et les bilans permettent de repérer les éventuelles améliorations à apporter aux plans de travail et aux plans d'action. Ceux-ci sont alors ajustés au besoin, en cours de route ou lors de l'élaboration des plans de l'année suivante, afin d'assurer le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Le processus d'élaboration du rapport annuel d'état d'avancement du plan stratégique permet également de déceler les points forts et les points à améliorer et de prendre en charge les améliorations à apporter au regard de la mise en œuvre et du suivi des résultats, notamment lors de l'analyse des données portant sur les indicateurs et lors des échanges sur les bilans. La Commission estime que le caractère intégré de l'ensemble des processus veillant à la mise en œuvre et au suivi des résultats du plan stratégique, incluant la planification liée à la réussite, constitue une force du système d'assurance qualité du Collège. Cela se traduit entre autres par les tournées départementales de la régie institutionnelle, les séances de travail du conseil d'administration et l'utilisation de l'outil de pilotage.

## Efficacité potentielle du plan d'action

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

☒ élevé

☐ moyennement élevé

☐ peu élevé

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

Au sujet de la conformité, le Collège a élaboré un plan d'action comprenant 40 actions réparties selon les 4 composantes de son système d'assurance qualité et regroupées selon qu'il s'agit d'actions relatives à la formation ordinaire ou à la formation continue. Ce plan d'action précise un partage des responsabilités et un échéancier de réalisation pour chacune des actions.

Au sujet de la cohérence, la Commission constate que les actions ne découlent qu'en partie des analyses et des constats réalisés par le Collège. De même, certains points à améliorer dégagés dans le rapport ne se retrouvent pas dans les actions prévues. Même si les actions adoptées sont de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège, la Commission **invite** le Collège à s'assurer que les actions inscrites à son plan d'action prennent en compte l'ensemble des constats et des analyses réalisées.

Au moment de la visite, des actions avaient été entreprises, notamment à l'égard de la révision de la PIEA et de la PIEEP, et certaines avaient été complétées, dont la mise en place d'un comité permanent d'autoévaluation responsable du suivi du présent plan d'action du système d'assurance qualité.

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 Jonquière ajuste son plan d'action à la lumière des constats qu'il établit ainsi que des avis inclus au présent rapport d'évaluation. La Commission s'attend également à ce que le Collège donne suite à son plan d'action révisé et qu'il prenne en charge les avis formulés par la Commission.

## Conclusion

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

- Les structures, l'exercice des fonctions de gestion et les moyens de communication favorisant le bon fonctionnement des programmes d'études et de l'approche-programme.
- Amélioration continue du programme *Première année réussie*, dont l'évaluation de ses impacts réalisée par le Centre d'étude des conditions de vie et des besoins de la population.
- Caractère dynamique et intégré du processus d'évaluation formative des enseignements.
- Caractère intégré de l'ensemble des processus veillant à la mise en œuvre et au suivi des résultats du plan stratégique, incluant la planification liée à la réussite.

#### Avis :

- La Commission **recommande** au Collège de réviser et de mettre en œuvre sa *Politique institutionnelle d'élaboration et d'évaluation des programmes* afin d'encadrer toutes ses pratiques en matière d'évaluation des programmes d'études pour s'assurer de tenir compte des 6 critères d'évaluation selon une périodicité maximale de 10 ans.
- La Commission **recommande** au Collège de mettre en œuvre des mécanismes assurant l'équité de l'évaluation des apprentissages de sorte qu'elle soit équivalente dans le cas de cours donnés par plusieurs professeurs et de sorte qu'elle permette à chaque étudiant de démontrer individuellement qu'il atteint les objectifs du programme selon les standards établis.
- La Commission **suggère** au Collège de s'assurer que ses mécanismes veillent à la pertinence et à l'efficacité des programmes d'études de sorte que les objectifs, les standards et le contenu des programmes soient en adéquation avec les attentes et

les besoins du marché du travail ou des universités et que les diplômés satisfont aux standards convenus à l'égard des compétences établies dans leur programme.

- La Commission **suggère** au Collège de procéder à l'évaluation de l'application de sa politique, tant au regard de sa conformité que de son efficacité, comme prescrit dans sa *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages*.
- La Commission **invite** le Collège à mener à terme ses travaux en lien avec l'évaluation de la contribution de son personnel de soutien dans une perspective de développement professionnel.

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

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

☒ élevé                      ☐ moyennement élevé                      ☐ peu élevé

#### Rappel des avis

- La Commission **invite** le Collège à s'assurer que les actions inscrites à son plan d'action prennent en compte l'ensemble des constats et des analyses réalisées.

Ce deuxième cycle d'audit a amené le Collège à poursuivre la consolidation de son système d'assurance qualité. En ce sens, le Collège estime que le processus de rédaction du rapport d'autoévaluation ainsi que les consultations qui ont été faites dans ce cadre ont permis à l'ensemble du personnel engagé dans la mise en œuvre des mécanismes de s'en faire une vision d'ensemble et de constater l'ampleur du système d'assurance qualité du Collège. Plusieurs nouveaux membres du personnel ont ainsi profité de l'exercice pour s'approprier le système d'assurance qualité du Collège. Parmi les enjeux qui émergent, le Collège relève la pérennité des mécanismes d'assurance qualité et le transfert d'expertise dans le contexte de mouvance du personnel professionnel ou de soutien et le suivi de la mise en œuvre des politiques, dont la *Politique institutionnelle d'élaboration et d'évaluation des programmes* ou la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages*. Enfin, le Collège considère que les récents changements à l'organigramme, entre autres la création de la Direction des études et de la vie étudiante, devraient contribuer à la synergie du système d'assurance qualité.

La prochaine cycle d'évaluation sera, tant pour le Cégep de Jonquière 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 Jonquière souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission.

Le Collège a également fait part à la Commission des travaux menés concernant les points à améliorer. Dans le cadre de la révision de sa PIEEP, le Collège compte entre autres intégrer l'ensemble des critères d'évaluation des programmes d'études à ses processus. Il prévoit également mettre en place des mécanismes visant à garantir l'équité de l'évaluation des apprentissages et procéder à l'évaluation de l'application de sa PIEA selon les deux critères. Enfin, toujours avec le souci de renforcer l'efficacité de son système d'assurance qualité, le Collège compte ajuster son plan d'action de manière à tenir compte des constats et des recommandations issus du rapport d'évaluation.

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

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

***Original signé***

Denis Rousseau, président

**COPIE CERTIFIÉE CONFORME**