

Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial

***BILAN DES RÉSULTATS DE L'AN 2
DU PREMIER CYCLE D'AUDIT
2015-2016***

Évaluation de l'efficacité des systèmes
d'assurance qualité des collèges québécois

Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial

***BILAN DES RÉSULTATS DE L'AN 2
DU PREMIER CYCLE D'AUDIT
2015-2016***

**Évaluation de l'efficacité des systèmes
d'assurance qualité des collèges québécois**

Mars 2017

Rédaction et coordination :
Katie Bérubé

Ce document est accessible sur le site Web
www.ceec.gouv.qc.ca

Ce document a été adopté à la 294^e réunion de la
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
tenue à Québec le 1^{er} mars 2017.

Dépôt légal – 2017
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN: 978-2-550-77856-1 (PDF)
© Gouvernement du Québec

Table des matières

Faits saillants	1
Introduction	5
Deuxième année du cycle d'audit	7
Collèges des vagues C et D	8
Démarche de production du bilan	11
Analyse de contenu des rapports d'audit	11
Consultation des collègues et des experts	11
Principaux constats découlant des audits de l'an 2	13
Composante 1: Les mécanismes associés aux programmes d'études	13
Composante 2: les mécanismes associés à l'évaluation des apprentissages	18
Composantes 3 et 4: les mécanismes associés à la planification stratégique et à la planification liée à la réussite	22
Perspectives de développement dans les collèges	26
Résultats de la consultation	29
Planification de l'évaluation et document <i>Orientations et cadre de référence</i>	29
Formation des collègues et des experts	30
Production du rapport d'autoévaluation et soutien des collègues	32
Analyse du rapport d'autoévaluation et soutien des experts	33
Préparation et déroulement de la visite	35

Cheminement des rapports d’audit	37
Conclusion	39
Annexes	
Annexe 1 – Experts membres des comités de visite – vagues C et D	45
Annexe 2 – Membres du comité de lecture	47

Faits saillants

En 2013, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial a lancé l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité qui concerne l'ensemble des établissements du réseau collégial. Amorçées à l'automne 2014, les visites d'audit s'étaleront jusqu'à l'hiver 2020 dans le cadre d'un premier cycle d'une durée de six ans. L'année 2015-2016 était la deuxième du cycle d'audit au cours de laquelle onze collèges ont été évalués. Ce bilan témoigne des principaux constats découlant des résultats des audits effectués au cours de cette deuxième année du cycle. Il porte également un regard critique sur le processus d'audit et relève des pistes d'action afin de le bonifier.

Les principaux constats issus des résultats des audits se résument comme suit :

Composante 1 : les mécanismes associés aux programmes d'études

- Une attention particulière doit être portée à la mise en œuvre de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études (PIEP), ainsi qu'à sa révision et à son actualisation;
- Les évaluations approfondies et périodiques de programmes d'études sont généralement jugées rigoureuses et transparentes et les outils de suivi continu des programmes sont efficaces;
- Les pratiques d'évaluation des programmes, bien que lacunaires sur certains aspects, concourent à l'amélioration continue des programmes;
- L'efficacité de diverses pratiques en appui à la PIEP est soulignée, notamment le suivi des indicateurs de réussite, l'utilisation de questionnaires de consultation, les outils destinés à la conception des programmes, les mécanismes de liaison avec les employeurs et les diplômés;
- Des réserves sont émises quant à l'efficacité du volet de l'évaluation du personnel de la politique de gestion des ressources humaines;
- L'efficacité des mécanismes de liaison avec les universités demeure un défi.

Composante 2: les mécanismes associés à l'évaluation des apprentissages

- La mise en œuvre de la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) ainsi que sa révision régulière et son actualisation dans le cadre de démarches collectives sont notées comme des forces;
- Les pratiques d'information des étudiants sur les programmes et les règles d'évaluation des apprentissages sont aussi soulignées;
- L'efficacité des mécanismes veillant à la qualité des évaluations finales de cours est un point à améliorer dans bon nombre de collèges;
- Plus globalement, des réserves sont émises quant à l'exercice des responsabilités relatives à la gestion des plans de cours, des évaluations finales et de l'approbation des règles départementales d'évaluation des apprentissages.

Composantes 3 et 4: les mécanismes associés à la planification stratégique et à la planification liée à la réussite

- La mise en œuvre efficace des plans stratégiques et des plans de réussite, ainsi que leur révision régulière, constituent des forces;
- L'efficacité des mécanismes de suivi des résultats de la planification stratégique et de celle liée à la réussite ainsi que la contribution de comités de suivi est soulignée, bien que des défis demeurent à cet égard dans les collèges.

La Commission note que les pistes d'amélioration relevées ont en majorité été décelées par les collèges dans le cadre de leur autoévaluation et que ces derniers sont en action pour améliorer l'efficacité de leurs mécanismes. Elle souligne également la proactivité ainsi que le dynamisme des collèges dans la mise en œuvre de pratiques de gestion de la qualité de plus en plus intégrées, partagées et qui répondent aux besoins de leur réalité locale.

Enfin, les résultats de la consultation des collèges et des experts témoignent de l'efficacité d'ensemble du processus emprunté par la Commission à ses différentes étapes. Au cours de l'année, la Commission a travaillé de façon prioritaire à bonifier les outils qu'elle met à la disposition des collèges en soutien à leur démarche d'autoévaluation. Elle a notamment publié la version enrichie de l'annexe D de la

deuxième édition du document *Orientations et cadre de référence*¹, diffusé un gabarit à usage facultatif par les collèges pour la production du rapport d'autoévaluation et mis en ligne une version actualisée de la foire aux questions.

La Commission est guidée dans son action par une préoccupation constante de proposer aux collèges un exercice utile, efficient, axé sur l'amélioration continue des pratiques et qui permet, ultimement, de témoigner avec rigueur de la qualité de la formation collégiale au Québec. C'est dans cette optique qu'elle amorcera la réflexion en vue de la définition des orientations pour le cycle suivant.

1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL. *Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois: Orientations et cadre de référence*, Deuxième édition, Québec, juin 2015, 80 p.

Introduction

En mars 2013, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial a lancé l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois. Reconnaisant l'expertise en évaluation développée par les collèges au fil des années, la Commission mise sur la responsabilité institutionnelle de la qualité et porte dorénavant un regard sur l'efficacité des mécanismes utilisés par les établissements pour assurer la qualité. Son évaluation prend la forme d'un audit systémique et cyclique mis en œuvre selon une périodicité connue.

Dans ce contexte, la Commission s'est engagée à publier annuellement un bilan sur l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges. Ce bilan vise à témoigner des résultats de l'audit pour les collèges concernés et à poser un regard critique continu sur le processus d'audit afin de le bonifier, le cas échéant. Un bilan complet du cycle d'audit sera produit au terme de celui-ci en vue de tracer un portrait de l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité dans l'ensemble des collèges.

Le présent document dresse le bilan de l'an 2 (2015-2016) du premier cycle d'audit. Il aborde, dans un premier temps, des éléments de contexte de cette deuxième année du cycle ainsi que la démarche empruntée pour la production de ce bilan. Une section est ensuite consacrée aux résultats de l'audit sur l'efficacité des mécanismes d'assurance qualité des collèges concernés, en fonction des composantes à l'étude. Enfin, une section présente le regard critique sur le processus d'audit et les pistes d'action qui en découlent.

Créée en 1993, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial est un organisme d'assurance qualité public et indépendant dont la mission est de contribuer au développement de la qualité de l'enseignement collégial et d'en témoigner. Elle exerce son mandat auprès de tous les établissements d'enseignement collégial auxquels s'applique le Règlement sur le régime des études collégiales, ce qui représente à ce jour 109 établissements.

Deuxième année du cycle d'audit

L'année 2015-2016 constitue la deuxième année de mise en œuvre du premier cycle d'audit qui s'étale dorénavant sur six ans, soit jusqu'au printemps 2020². Au moment de la publication de ce bilan, 98 établissements sont concernés³.

Selon le calendrier révisé à la suite de la phase de validation, la Commission prévoyait effectuer 19 visites au cours de cette deuxième année du cycle, soit 11 visites à la session d'automne et 8 à celle de l'hiver. Toutefois, dans la foulée de la résolution adoptée par l'Assemblée générale de la Fédération des cégeps en avril 2015⁴, huit collèges publics ont refusé de recevoir la visite de la Commission au moment convenu, tandis que deux cégeps ont maintenu la visite selon le calendrier prévu. De plus, cinq des six cégeps dont la visite était planifiée pour l'hiver 2016 ont suspendu le dépôt de leur rapport d'autoévaluation. Au mois d'août 2015, la Commission a entrepris des pourparlers avec la Fédération des cégeps en vue d'en arriver à une entente quant à la poursuite des activités. La Commission s'est inscrite dans une optique de collaboration et elle a déployé des efforts constants pour maintenir un dialogue empreint d'ouverture avec l'ensemble des acteurs du réseau. Les échanges ainsi réalisés ont mené à la mise sur pied, en décembre 2015, d'un groupe de travail conjoint constitué de représentants de la Commission et de la Fédération des cégeps. Ces travaux ont conduit à l'adoption d'une nouvelle résolution par la Fédération des cégeps en février 2016 relativement à la reprise des activités avec la Commission. Par ailleurs, la Commission souligne que les collèges privés ont, quant à eux, respecté leurs engagements et qu'elle a pu effectuer les trois visites dans les collèges concernés au moment prévu.

2. Le calendrier complet du premier cycle d'audit intitulé *Planification des visites d'audit*, est disponible sur le site Internet de la Commission.

3. Tout nouveau collège doit mettre en œuvre ses principaux mécanismes dans le cadre d'une approche préalable à l'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité, selon une échéance convenue avec la Commission.

4. Cette résolution adressée au ministre de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche visait notamment à réduire le temps consacré aux demandes de reddition de comptes et à suspendre « toute nouvelle activité avec la Commission jusqu'à ce que le financement permette à nouveau aux collèges d'assumer les frais inhérents aux exigences de la Commission ».

Ces éléments contextuels ont entraîné des ajustements à la planification des visites de l'année et du cycle dans son ensemble. Ainsi, des dix visites prévues à l'automne dans les cégeps, six ont été reportées au printemps 2016 et deux autres à l'automne 2016. Par ailleurs, les audits prévus dans les cégeps à la session d'hiver 2016 ont été repoussés à la session d'automne 2016, ce qui a engendré le décalage d'une session du calendrier d'ensemble du cycle d'audit pour les cégeps. La Commission a toutefois respecté ses engagements envers les collèges privés pour lesquels la planification est demeurée inchangée.

Les ajustements ainsi apportés au calendrier ont permis la réalisation de onze visites d'audit au total au cours de l'année 2015-2016, soit trois visites à la session d'automne 2015 et huit visites à l'hiver 2016.

Collèges des vagues C et D

Les visites de l'automne 2015 (vague C) ont eu lieu au Cégep de Trois-Rivières, au Cégep de Thetford ainsi qu'au Collège Jean-de-Brébeuf. Pour ce qui est de l'hiver 2016 (vague D), le Collège Mérici et le Collège Laflèche ont été visités en février, tandis que la reprise tardive des activités des cégeps a mené à six évaluations concentrées en avril et mai aux cégeps de Beauce-Appalaches, de Sherbrooke, de Saint-Hyacinthe, Garneau, Limoilou ainsi qu'au Collège de Bois-de-Boulogne. La Commission a ainsi évalué l'efficacité du système d'assurance qualité de huit cégeps et de trois collèges privés au cours de l'année. De ces onze collèges, trois sont situés dans la région de la Capitale-Nationale, deux en Chaudière-Appalaches, deux au Centre-du-Québec, deux dans la région de Montréal, tandis que les deux autres se trouvent en Estrie et en Montérégie.

Pour la majorité des collèges, le regard critique a porté sur une période d'observation de trois ans s'étalant de la session d'automne 2012 à celle de l'hiver 2015. Quatre collèges ont décidé de remonter un peu plus loin dans le temps pour leur démonstration et de définir une période de quatre ans ou de cinq ans. Au cours de leur période de référence, la plupart des collèges ont connu une variation à la baisse de la population étudiante à la formation ordinaire et une hausse des effectifs étudiants à la formation continue. Par ailleurs, deux collèges ont noté une hausse aux deux secteurs de formation, deux autres ont observé une baisse, tandis que la population étudiante d'un collège est demeurée stable. Au terme de la période d'observation, l'effectif étudiant total se chiffre à moins de 2000 étudiants⁵ dans quatre établissements, entre 2000 et 4500 dans quatre autres et à 6000 étudiants et plus dans trois cas. Dans la majorité des collèges, les

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

étudiants sont inscrits dans une plus forte proportion à la formation ordinaire. Un cégep se distingue par un effectif étudiant important à la formation continue. Au secteur de la formation ordinaire, les étudiants sont majoritairement inscrits dans un programme de formation technique, à l'exception d'un collège dont une plus forte proportion d'étudiants fréquente des programmes préuniversitaires et d'un autre collège dont les étudiants sont inscrits aux deux secteurs dans une même proportion. Un collège privé se caractérise par son offre de formation axée exclusivement sur les programmes préuniversitaires. La plupart des collèges ont maintenu une offre de formation stable à la formation ordinaire, tandis qu'une légère variation, à la hausse ou à la baisse, a été observée à la formation continue dans près de la moitié des cas.

Par ailleurs, l'effectif total du personnel employé par les collèges a légèrement fluctué dans l'ensemble, à la hausse comme à la baisse, tandis qu'une stabilité a été observée dans trois établissements. Quant à la mobilité aux postes de hors-cadres, quatre collèges ont connu un changement à la Direction générale, six à la Direction des études tandis que la présidence du conseil d'administration a changé dans sept cas. Une stabilité dans l'ensemble de ces fonctions a été observée uniquement dans deux cas.

Observations sur la démarche d'autoévaluation

La Commission note que tous les collèges ont profité de l'exercice d'autoévaluation pour examiner des enjeux propres à leur réalité locale. Ces derniers peuvent être regroupés selon les principaux thèmes suivants : la gestion et l'organisation du système d'assurance qualité, la culture de l'assurance qualité, la disponibilité et l'organisation de l'information et de la documentation, la concertation et la mobilisation au regard de la démarche d'autoévaluation. Par exemple, plusieurs collèges ont tenu à porter un regard sur les mécanismes d'assurance qualité de façon à déceler les liens entre eux et à voir si un véritable système organisé et intégré peut être dégagé. La préoccupation pour une gestion efficiente des mécanismes est aussi soulevée. Une attention particulière a également été portée au développement de la culture de la qualité au sein de l'établissement ainsi qu'à la concertation des instances et des intervenants dans la mise en œuvre des mécanismes. En outre, d'autres ont voulu profiter de l'exercice pour voir au développement de leur système d'information institutionnel et instaurer des processus continus de recension et d'organisation de l'information.

Les collègues qui ont choisi de porter un regard global et systémique sur leur système d'assurance qualité dans le cadre de leur démarche ont, pour la plupart, produit des schémas illustrant les mécanismes associés à chaque composante du système ainsi que les interactions entre les différentes composantes. Un collègue a plutôt souhaité mettre au point un schéma intégrateur pour le prochain cycle d'audit. Un autre collègue a modélisé son système d'information pour en faire un outil prenant la forme d'un tableau de gestion informatisé permettant de démontrer les liens entre les mécanismes.

En ce qui concerne la collecte de données, la latitude laissée aux collègues quant aux modalités de leur démarche d'autoévaluation leur a permis d'utiliser différentes méthodes selon leurs pratiques en vigueur et leurs besoins particuliers. Certains ont procédé à un inventaire de mécanismes préalablement à la collecte de données. La majorité des collègues ont eu recours à des informations déjà existantes recueillies annuellement ou dans le cadre d'opérations spécifiques. Dans la plupart des cas, une triangulation de données documentaires, statistiques et perceptuelles a été réalisée. Parmi celles-ci, on retrouve entre autres des rapports d'évaluation de programme, des plans de suivi de ces évaluations, des plans de travail et des bilans annuels de diverses instances ainsi que des statistiques sur la réussite. La Commission constate que le système d'information, existant ou en développement, constitue une source privilégiée pour recenser les documents pertinents pour la démonstration. Quelques collègues ont par ailleurs choisi de procéder à une collecte de données perceptuelles propre à l'autoévaluation.

Démarche de production du bilan

La démarche de production du bilan de l'an 2 comprend deux volets, soit l'examen du contenu des rapports d'audit ainsi que l'analyse des résultats de la consultation des collègues et des experts⁶.

Analyse de contenu des rapports d'audit

Les onze rapports d'audit découlant des visites de l'an 2 ont été traités à l'aide d'un logiciel d'analyse qualitative. Dans tous les cas, ces rapports avaient au préalable été adoptés par la Commission, soit en version définitive ou en version préliminaire.

L'examen des rapports d'audit s'intéresse d'abord aux constats dégagés par la Commission sur l'efficacité des mécanismes des collèges pour chaque composante du système d'assurance qualité, relativement aux points forts et aux points à améliorer. Il permet également de dégager les actions définies par les collèges pour bonifier leurs mécanismes. Des éléments prospectifs tirés des observations sur des thèmes soumis à la réflexion des collègues sont aussi étudiés, soit : le caractère dynamique et intégré du système d'assurance qualité; l'efficacité du système d'information; le développement de la culture de la qualité; la prise en charge de l'assurance qualité dans la gestion et la gouvernance de l'établissement. Enfin, des passages descriptifs au regard du portrait des collègues, de la démarche d'autoévaluation empruntée par les collègues et des mécanismes utilisés ont aussi été considérés.

Consultation des collègues et des experts

Un formulaire de consultation a été utilisé pour recueillir l'appréciation des collègues et des experts sur le processus d'audit. Les objets à l'étude correspondent aux différentes étapes franchies au cours du processus, soit : la planification du cycle d'audit et l'échéancier; le document *Orientations et cadre de référence*; la formation des collègues et des experts; la production du rapport et le soutien des collègues; l'analyse du rapport

6. La liste des experts qui ont participé aux visites de l'année 2015-2016 figure en annexe 1.

d'autoévaluation et le soutien des experts; la préparation et le déroulement de la visite. Ces thèmes reprennent ceux examinés lors du premier bilan, bien que leur traitement soit légèrement différent.

Parmi ces thèmes, certains concernent particulièrement les collègues ou les experts, tandis que d'autres visent les deux groupes. Pour chaque objet d'évaluation, des questions de réflexion ouvertes ont été proposées afin d'orienter l'appréciation vers des éléments précis, tout en laissant place à d'autres commentaires lorsque souhaité. Les collègues et les experts ont été invités à remplir le formulaire à la suite de chaque visite et à le retourner à la Commission dans un délai de deux semaines.

Compte tenu du contexte de suspension temporaire, par les cégeps, des activités d'évaluation, seuls quatre des onze collègues évalués ont répondu au questionnaire. En ce qui concerne les experts, dix-huit sur trente-trois ont fait part de leur rétroaction. L'analyse des données qui en découle permet de dégager des constats généraux quant aux points forts du processus d'audit ainsi que des pistes d'amélioration. Le faible taux de réponse des collègues incite toutefois à la prudence dans l'interprétation des résultats et limite la portée de l'analyse.



Principaux constats découlant des audits de l'an 2

L'analyse des rapports d'audit permet de dégager les principaux constats quant à l'efficacité du système d'assurance qualité des collèges évalués. Pour chaque composante, la Commission met en lumière les points forts et les points à améliorer en lien avec les critères et les sous-critères à l'étude et illustre son propos par des exemples de mécanismes utilisés par les collèges. Elle fait également part des actions envisagées ou entreprises par les collèges pour améliorer l'efficacité de leurs mécanismes

Composante 1 : Les mécanismes associés aux programmes d'études

Les principaux mécanismes

En vertu de l'article 24 du Règlement sur le régime des études collégiales (RREC), les collèges ont l'obligation d'adopter une politique institutionnelle d'évaluation relative aux programmes d'études et de s'assurer de son application. La Commission présente ses observations au regard de la mise en œuvre de cette politique et d'autres mécanismes structurants que les collèges ont adoptés pour voir à la qualité de leurs programmes. Elle expose également ses constats sur la révision et l'actualisation de ces principaux mécanismes.

Mise en œuvre

La Commission constate que les collèges se sont dotés de politiques institutionnelles d'évaluation des programmes d'études (PIEP) conformément à la réglementation. Elle note que plusieurs sont également munis d'une politique de gestion des programmes (PGP, PIGEP ou autre) couvrant l'ensemble des étapes du cycle de gestion des programmes, soit l'élaboration, la mise en œuvre, l'évaluation et l'actualisation. Dans certains cas, une section de cette politique consacrée à l'évaluation des programmes fait office de PIEP, tandis que, dans d'autres cas, les collèges possèdent une PIEP distincte. Parmi les collèges évalués, près de la moitié ont adopté une politique de gestion des programmes et deux autres ont défini une piste d'action visant le développement d'une telle politique. La Commission observe que cette pratique est principalement répandue dans les collèges publics.

La Commission remarque par ailleurs que deux modes d'évaluation des programmes cohabitent dans plusieurs collèges, soit une évaluation approfondie et périodique ainsi qu'une évaluation ou un suivi continu des programmes. Certains collèges privilégient un mode plutôt qu'un autre, la majorité ayant tendance à retenir une approche d'évaluation continue en remplacement de l'évaluation périodique, jugée parfois lourde. Dans tous les cas, un système d'information appuie et alimente le regard porté sur les programmes et soutient la prise de décision.

La Commission note des points à améliorer quant à la mise en œuvre du principal mécanisme assurant la qualité des programmes d'études, que ce soit la PIEP ou une politique de gestion des programmes intégrant le volet de leur évaluation. Considérant que la politique constitue la principale référence pour guider les évaluations de programme, la Commission incite les collèges à l'appliquer en portant une attention particulière aux éléments suivants : la prise en compte des programmes de la formation continue qui ne sont pas systématiquement évalués, l'application de la politique selon une périodicité qui permet de couvrir tous les programmes, un regard sur les programmes qui permet d'obtenir un portrait complet selon les différentes dimensions de leur mise en œuvre (pertinence; cohérence; valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants; adéquation des ressources humaines, matérielles et financières; efficacité du programme et qualité de la gestion). Un collège a d'ailleurs prévu une action visant à mieux baliser le processus d'évaluation continue de façon à assurer une prise en charge régulière de la qualité des programmes, tandis qu'un autre compte arrimer ses pratiques d'évaluation de la formation ordinaire et de la formation continue.

En dépit des lacunes observées, la Commission soulève plusieurs points forts au regard de la mise en œuvre des principaux mécanismes. Elle souligne la qualité, la rigueur et la transparence des évaluations approfondies et périodiques des programmes d'études. Elle note également la qualité des outils qui permettent un suivi continu des programmes, tels des tableaux de bord semestriels, des portraits annuels des programmes et des fiches-programme annuelles. La qualité de l'exercice des responsabilités ainsi que les communications entre les différents intervenants sont également relevées.

Par ailleurs, la Commission souligne que les pratiques d'évaluation, bien que lacunaires sur certains aspects, concourent à l'amélioration continue des programmes. En effet, les résultats qui en découlent mettent en évidence les points forts et les améliorations à apporter à la mise en œuvre des programmes. Au terme des évaluations approfondies, les collèges produisent des plans d'action qui consignent les mesures à implanter pour améliorer la qualité des programmes. Dans la plupart des cas, les actions sont prises en charge par le processus de planification annuelle, que ce soit au niveau des comités de programme concernés ou de la Direction des études. Le bilan annuel

des plans de travail permet de faire le point sur l'avancement des travaux. Dans certains cas, des bilans de suivi des évaluations de programme sont réalisés après un certain temps. Les pratiques de gestion des collèges au regard de la qualité des programmes incluent un suivi auprès des instances concernées, que ce soit le comité de programme, la Commission des études, le Conseil des études et, ultimement, le conseil d'administration. Des processus de suivi similaires sont mis en œuvre dans le cas des évaluations continues des programmes.

Révision et actualisation

Considérant que la PIEP ou la PGP (ou PIGEP) constitue le mécanisme de référence pour guider les évaluations de programme et assurer l'amélioration continue de ces derniers, la Commission vérifie si la politique est révisée et actualisée régulièrement de façon à encadrer efficacement les pratiques. Elle constate que, dans l'ensemble, la gestion des mécanismes témoigne de la capacité des collèges à réviser leur politique et, au besoin, à l'actualiser. Elle remarque notamment le recours à un mécanisme de révision annuel de la politique et d'autoévaluation de son application selon une périodicité variant de quatre à sept ans.

Toutefois, pour certains collèges, la plus récente version de la PIEP date de plus de dix ans. Les collèges concernés ont d'ailleurs posé ce constat dans leur rapport d'autoévaluation et ils ont prévu ou entrepris des actions de façon à revoir et à mettre à jour leur politique dans les meilleurs délais. La Commission les incite à procéder comme prévu pour qu'ils adoptent une nouvelle version de leur politique, d'autant plus qu'elle observe dans certains cas une incidence sur la cohérence entre le contenu de la politique et les pratiques d'évaluation en vigueur, notamment au regard du processus d'évaluation et de l'exercice des responsabilités. Par ailleurs, la Commission a aussi formulé des avis et commentaires afin de renforcer des actions définies par les collèges pour qu'ils précisent, dans leur politique, le processus et les modalités de révision et d'actualisation de celle-ci.

Parmi les autres actions prévues, les collèges comptent réviser et actualiser leur politique de façon à ajuster la périodicité des évaluations, à arrimer les pratiques entre la formation ordinaire et la formation continue, à prendre en compte les pratiques d'évaluation continue qui prévalent et, plus globalement, à l'adapter à l'évolution des pratiques. La mise en place d'un comité de suivi de la politique est aussi envisagée de même que le développement de cadres de référence pour guider l'élaboration et l'évaluation de programme. Comme il a été mentionné précédemment, deux collèges prévoient adopter une politique de gestion des programmes et y intégrer leur PIEP.

Les pratiques en appui à la PIEP

La Commission présente ses observations sur les pratiques en appui à la PIEP destinées à l'examen de dimensions particulières de la mise en œuvre des programmes d'études. Les principaux points saillants sont dégagés.

Le suivi des indicateurs de réussite dans les programmes

Que ce soit lors des évaluations approfondies ou dans les mécanismes d'évaluation continue des programmes, les collèges utilisent des outils de suivi des taux de réussite des étudiants. La Commission note que les collèges mettent à profit leur système d'information pour ce faire et que le suivi de la réussite constitue une pratique consolidée dans les collèges qui contribue notamment au regard critique sur l'efficacité des programmes.

L'utilisation de questionnaires de consultation

Les collèges ont le souci de consulter les membres de leur communauté interne et externe pour connaître leur appréciation des différentes dimensions des programmes d'études. À cet effet, ils utilisent des questionnaires pour recueillir des données perceptuelles entre autres auprès des étudiants, des finissants, des diplômés, des professeurs et des employeurs. Les résultats permettent d'alimenter leur regard critique en ce qui concerne certains aspects de la pertinence des programmes, de leur cohérence, de la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants, de l'adéquation des ressources, de l'efficacité des programmes ainsi que de la qualité de leur gestion. Les données colligées par ces questionnaires sont généralement consignées dans le système de suivi continu des programmes.

Les mécanismes veillant à la cohérence des programmes

La Commission observe une prise en charge de la cohérence des programmes d'études dès le moment de leur conception par l'utilisation d'outils tels des cadres ou guides d'élaboration des programmes ainsi que des logigrammes de compétences, des grilles de cours et des profils de diplômés. Elle constate que les collèges se dotent de mécanismes d'élaboration des plans-cadres et des plans de cours, impliquant parfois le recours à un guide d'élaboration et à un gabarit, pour veiller à la cohérence.

Lors de la mise en œuvre des programmes et de leur évaluation, des mécanismes d'analyse et d'approbation des plans-cadres et des plans de cours sont utilisés notamment pour assurer leur adéquation avec le devis ministériel et la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages, le lien entre les activités d'apprentissage et les compétences à développer ainsi que la progression des apprentissages. L'analyse des plans de cours est généralement réalisée par les professeurs, les départements et les comités de programme, qui en rendent compte à la Direction des études pour approbation. Les questionnaires auprès des étudiants et des professeurs contribuent aussi au regard posé sur la séquence de cours, la progression des apprentissages et la charge de travail des étudiants.

Dans ses rapports, la Commission souligne des points forts quant à ces mécanismes utilisés par les collèges. Elle émet toutefois des réserves dans certains cas quant à l'efficacité du mécanisme d'analyse et de validation des plans de cours et des plans-cadres. Elle signale que ces mécanismes devraient permettre aux collèges d'avoir un regard complet sur la cohérence des programmes et que la direction doit s'assurer d'exercer ses responsabilités. Des collèges ont d'ailleurs défini des actions visant à bonifier leurs mécanismes d'approbation des plans-cadres et des plans de cours ainsi que leur mécanisme de consultation des étudiants.

Les mécanismes veillant à la pertinence des programmes

La Commission note que la mise en place de mécanismes de liaison avec les universités demeure un défi pour les collèges, notamment en ce qui concerne l'accès à des données sur le cheminement de leurs diplômés à l'université. Elle reconnaît les limites auxquelles font face les collèges dans ce domaine et les encourage à poursuivre leurs efforts en ce sens. Elle continuera à prêter attention à cet enjeu au cours du cycle. Néanmoins, la Commission souligne les initiatives de collèges, notamment au regard de la participation à des chantiers d'arrimage avec les universités.

Par ailleurs, des collèges ont défini des pistes d'action pour veiller à d'autres aspects de la pertinence de leurs programmes, tels implanter une relance systématique auprès des employeurs, assurer la liaison avec les milieux de stage, bonifier leurs outils de consultation des étudiants, doter la formation ordinaire d'une veille sectorielle à l'image de ce qui est réalisé à la formation continue.

Les mécanismes veillant à l'adéquation des ressources humaines aux besoins de formation

En ce qui concerne les mécanismes retenus par les collèges pour voir à l'adéquation des ressources aux besoins de formation, le volet des ressources humaines apparaît comme un point à améliorer. La Commission formule des avis pour que les collèges mettent en œuvre l'évaluation de l'enseignement, assurent une évaluation continue du personnel enseignant et voient à l'évaluation de toutes les catégories de personnel. Par ailleurs, elle souligne comme point fort, dans un cas, l'accompagnement offert aux nouveaux professeurs.

Parmi les actions retenues par les collèges, il est notamment prévu de rédiger une politique de perfectionnement du personnel de soutien, d'appliquer la politique d'intégration des nouveaux professeurs de façon systématique, d'adopter un mécanisme d'évaluation des enseignements et d'assurer l'évaluation du personnel cadre, professionnel et de soutien.

Composante 2: les mécanismes associés à l'évaluation des apprentissages

Les principaux mécanismes

En vertu de l'article 25 du RREC, les collèges ont l'obligation d'adopter une politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) et de s'assurer de son application. La Commission présente ses observations au regard de la mise en œuvre de cette politique et d'autres mécanismes structurants que les collèges ont adoptés pour voir à la qualité de l'évaluation des apprentissages. Elle expose également ses constats sur la révision et l'actualisation de ces principaux mécanismes.

Mise en œuvre

La Commission constate que les collèges se sont dotés de politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages, conformément à la réglementation, et qu'ils les mettent en œuvre selon une responsabilité généralement dévolue à la Direction des études. La politique s'applique dans son intégralité aux deux secteurs de formation dans la majorité des cas, tandis que certains collèges en ont adopté une version adaptée pour le secteur de la formation continue. La Commission observe que la

plupart des collèges utilisent également des règles ou des politiques départementales d'évaluation des apprentissages (RDEA ou PDEA) qui précisent des modalités d'application particulières. Ces politiques sont généralement utilisées en appui à la PIEA, cette dernière constituant la référence pour guider les pratiques en matière d'évaluation des apprentissages. Toutefois, la Commission observe une prédominance des politiques départementales par rapport à la PIEA dans certains cas compte tenu du manque d'information sur cette dernière ou des responsabilités de leur approbation qui demeurent au niveau départemental.

La mise en œuvre des principaux mécanismes n'a soulevé qu'un seul commentaire encourageant un collège à poursuivre ses actions visant l'appropriation de la PIEA par la communauté collégiale et la cohérence dans l'application des principaux mécanismes, soit la PIEA, les PDEA et la politique particulière de la formation continue.

Révision et actualisation

La Commission constate que, pour la plupart des collèges, la PIEA a fait l'objet d'une révision récente, que ce soit dans la foulée de l'opération d'évaluation de l'application de la PIEA menée par la Commission de 2005 à 2012 ou par la mise en œuvre du processus de révision et d'actualisation de la politique prévu par les collèges. Elle note que la responsabilité de la révision de la politique est généralement confiée à la Direction des études, à un comité de suivi de la politique ou à sous-comité de la Commission des études et que d'autres outils encadrant la révision de la politique sont parfois utilisés, tels un tableau de gestion des mécanismes ou une directive particulière sur les tâches et les rôles et responsabilités au regard de l'évaluation des apprentissages.

La Commission souligne que la révision de la politique est menée dans plusieurs cas dans le cadre d'une démarche collective impliquant les acteurs et instances concernés, notamment les professeurs, les départements, les services et la Commission des études ou une autre instance équivalente, avant que la politique soit adoptée par le conseil d'administration. Elle note aussi le souci des collèges de favoriser l'appropriation du processus de révision et des modifications auprès des principaux responsables de l'application de la politique institutionnelle. La Commission estime que, dans l'ensemble, la gestion des mécanismes témoigne de la capacité des collèges à réviser leur politique et, au besoin, à l'actualiser. Elle n'a formulé que deux avis à ce sujet : le premier pour inciter un collège à actualiser la PIEA selon l'échéancier prévu dans son plan d'action, le deuxième pour rappeler à un autre collège de donner suite à un jugement posé sur la politique l'invitant à y préciser son processus d'autoévaluation et de révision et à en définir les modalités.

Néanmoins, quelques collèges ont jugé utile de définir des actions au regard de la révision et de l'actualisation de leur politique. Certains envisagent de revoir leur PIEA dans de brefs délais, tandis qu'un collège veut assurer l'arrimage des pratiques relatives à l'évaluation des apprentissages entre la formation ordinaire et la formation continue. De façon plus globale, un collège travaille au développement d'un « manuel qualité » comprenant entre autres des précisions quant au processus de révision et d'actualisation de sa PIEA.

Les pratiques en appui à la PIEA

La Commission présente ses observations sur les pratiques en appui à la PIEA utilisées par les collèges pour voir à la justice et à l'équité de l'évaluation des apprentissages. Elle en dégage les principaux points saillants.

De façon générale, bien que la mise en œuvre de la PIEA comme document de référence soit jugée favorablement par la Commission, des améliorations à apporter sont soulevées au regard de pratiques qui en découlent en vue d'assurer la qualité de l'évaluation des apprentissages.

Les mécanismes veillant à la justice de l'évaluation des apprentissages

Les collèges mettent en place des pratiques pour que les étudiants soient informés sur les règles d'évaluation des apprentissages et sur le droit de recours. Ils utilisent, entre autres, des sondages auprès des étudiants pour porter un regard sur la justice de l'évaluation. Ils diffusent la PIEA, intégralement ou en version adaptée pour les étudiants ou pour le secteur de la formation continue, notamment par l'entremise de leur site Internet ou d'un site interne, de l'agenda, d'un guide à l'attention des étudiants et lors de rencontres d'accueil avec ces derniers. L'information sur l'évaluation se retrouve également dans les plans de cours ainsi que dans les règles départementales d'évaluation des apprentissages. Les collèges se sont dotés de processus d'élaboration des plans de cours appuyés notamment sur un guide conçu à cet effet, sur des plans-cadres et, dans certains cas, sur un système informatisé permettant d'inclure automatiquement certains éléments obligatoires communs. Des processus d'analyse et d'approbation des plans de cours et des règles départementales veillent à vérifier si l'information est conforme aux plans-cadres et à la PIEA. De plus, des procédures d'examen des évaluations finales utilisées dans certains cas contribuent à vérifier la diffusion des critères et modalités d'évaluation et ainsi à assurer l'impartialité de l'évaluation. Par ailleurs, des politiques ou procédures de révision de notes et de gestion des litiges

sont mises en œuvre pour encadrer le processus de droit de recours de l'étudiant. De façon générale, la Commission estime que les collèges adoptent des pratiques qui veillent à la justice de l'évaluation et permettent son amélioration continue.

Elle relève d'ailleurs des points forts à cet égard, par exemple l'utilisation d'un module informatisé de gestion des plans de cours, l'efficacité du processus et des outils d'approbation des plans de cours ainsi que les pratiques d'information des étudiants, notamment par des guides de programme. La Commission émet toutefois des réserves dans certains cas quant à l'efficacité de ces mécanismes relativement à l'approbation des RDEA, à l'exercice des responsabilités dans la gestion des plans de cours et des évaluations finales de cours, à l'information sur le processus de révision de notes ainsi qu'à la diffusion des consignes et des critères de correction des évaluations.

Par leur plan d'action, près de la moitié des collèges ont défini des mesures pour voir à la justice de l'évaluation. Ces actions concernent entre autres l'information des étudiants quant au processus de révision de notes, le suivi des dossiers de révision de notes, la procédure d'élaboration et de gestion des plans de cours, l'information des étudiants sur les critères de correction ainsi que les responsabilités associées à l'analyse des évaluations finales de cours.

Les mécanismes veillant à l'équité de l'évaluation des apprentissages

La Commission a relevé dans plusieurs cas des améliorations à apporter pour assurer l'efficacité de ces mécanismes. Les difficultés observées concernent dans une large proportion la capacité des mécanismes à veiller à ce que l'évaluation finale de cours atteste l'atteinte des objectifs par les étudiants selon les standards établis. Les mécanismes ciblés concernent principalement la gestion, l'analyse et l'approbation des épreuves terminales de cours.

Dans certains cas, la Commission observe l'absence d'un mécanisme institutionnel pour veiller à la qualité de l'évaluation finale de cours. À cet effet, elle remarque que le regard sur les évaluations est parfois pris en charge uniquement par l'examen des plans de cours ou porté par les professeurs de façon volontaire, sans rétroaction auprès de la direction. Elle note aussi qu'un processus mené de façon ponctuelle reste à systématiser ou que la mise en œuvre d'une nouvelle approche en matière d'évaluation demande une appropriation par les acteurs concernés. Lorsqu'un mécanisme est en place, la Commission observe qu'il ne vise que certaines épreuves et que les constats qui en découlent ne sont pas explicitement repris dans les évaluations de programme.

La Commission a également émis des commentaires en ce qui a trait à d'autres aspects de l'équité de l'évaluation, notamment sur les pratiques veillant à encadrer l'évaluation lors des travaux d'équipe et celles destinées à assurer l'équivalence de l'évaluation. Elle encourage aussi un collège à se doter de plans-cadres.

Par leur plan d'action, des collèges prévoient notamment définir des paramètres pour l'élaboration des épreuves synthèses de programme, diffuser un outil de validation de ces épreuves auprès des départements et des comités de programme, mettre en œuvre un mécanisme d'analyse des évaluations finales de cours, bonifier le regard porté sur ces évaluations en s'attardant à leur équivalence, revoir le mécanisme d'approbation des plans de cours et élaborer des plans-cadres afin d'assurer le lien entre les évaluations et le contenu enseigné. De plus, la Commission souligne dans deux cas la qualité du regard porté sur les instruments d'évaluation ainsi que la prise en charge des éléments à améliorer.

Par ailleurs, la Commission formule également des avis liés à l'exercice des responsabilités quant à la gestion des mécanismes veillant à la justice et à l'équité de l'évaluation des apprentissages. Elle demande aux collèges concernés de s'assurer que les résultats du regard porté sur les plans de cours ou les instruments d'évaluation réalisés par les départements sont transmis à la Direction des études afin qu'elle soit en mesure d'exercer sa responsabilité de voir à la qualité de l'évaluation des apprentissages et d'en témoigner.

Composantes 3 et 4: les mécanismes associés à la planification stratégique et à la planification liée à la réussite

Les principaux mécanismes

En vertu de l'article 16.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, ces derniers ont l'obligation de se doter d'un plan stratégique et d'y intégrer un plan de réussite. Quant aux collèges privés, ils ne sont pas tenus de produire un plan stratégique ni un plan de réussite. Toutefois, ceux qui décident d'adopter un plan de réussite bénéficient d'un financement en vertu de l'article 2 de l'annexe 039 du Régime budgétaire et financier des établissements privés d'ordre collégial.

Mise en œuvre

La Commission constate que les plans stratégiques des cégeps, incluant les plans de réussite, sont appliqués. Pour leur part, les collèges privés soumis à l'audit disposent tous d'un plan de réussite qu'ils mettent en œuvre. La façon dont ces plans sont appliqués est décrite dans une section ci-dessous.

Révision et actualisation

La Commission observe que les mécanismes des collèges les amènent à réviser et à actualiser leur plan stratégique ou leur plan de réussite à différents moments. D'abord, plusieurs collèges sont arrivés à l'échéance de leur plan au cours de leur période d'observation et ont procédé à sa révision complète, appuyée sur un bilan, pour ensuite élaborer un nouveau plan. Des bilans de mi-parcours ont été produits dans d'autres cas, conduisant à une actualisation du plan. Des collèges ont aussi procédé à la révision de leur plan dans la foulée de l'évaluation de son efficacité potentielle par la Commission. Cette dernière note également la présence d'un mécanisme de révision annuelle dans un collège appuyé sur un tableau de bord consacré au suivi des résultats du plan. Toutefois, elle relève que, dans certains cas, le plan stratégique n'a pas fait l'objet d'une actualisation officielle, bien que des objectifs aient été ajoutés ou retirés en cours de réalisation. Dans le même ordre d'idée, elle observe qu'en dépit d'une révision du plan en lui-même, d'autres mécanismes en appui à ce dernier ont été ajustés, notamment les plans de travail et les documents de suivi du plan. Par ailleurs, la Commission souligne l'intervention de comités de suivi du plan stratégique et de comités d'aide à la réussite dans le processus de révision et d'actualisation des plans. Elle note d'ailleurs la contribution de ces comités comme une force dans un collège.

La Commission n'a émis que peu de réserves sur ce critère. Un commentaire propose à un collège privé de se doter d'un mécanisme d'actualisation du plan de réussite, tandis que deux avis à l'intention de cégeps les invitent à actualiser leur plan stratégique, bien que des ajustements aient été apportés aux pratiques en appui ou au plan lui-même sans actualisation officielle. Un collège prévoit une action liée à cet aspect de nature à revoir le cycle de révision de son plan stratégique.

Les mécanismes contribuant à l'atteinte des objectifs institutionnels dans un contexte de gestion axée sur les résultats

Les mécanismes de mise en œuvre de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite

La mise en œuvre des plans stratégiques des cégeps et des plans de réussite des collèges privés constitue une force du système d'assurance qualité des collèges.

La Commission constate que les pratiques de gestion stratégique visant le développement des collèges ainsi que la réussite des étudiants assurent une prise en charge des objectifs poursuivis. Elle note le leadership institutionnel ainsi que le travail de concertation des acteurs concernés dans la définition des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs, ce qui favorise la mobilisation dans la poursuite des objectifs institutionnels.

D'une part, la mise en œuvre des plans stratégiques est appuyée par des mécanismes d'élaboration et de suivi des plans de travail annuels, que ce soit à l'échelle institutionnelle, entre autres par la définition de priorités institutionnelles présentées au conseil d'administration, ou au niveau des services, des directions, de la Commission des études, des programmes et des départements. Dans plusieurs cas, la Commission relève l'utilisation d'un gabarit institutionnel se référant explicitement au plan stratégique pour guider l'élaboration des plans de travail annuels ainsi que la production des bilans et assurer l'adéquation des moyens aux objectifs du plan. Les plans de travail sont dans plusieurs cas soumis à l'instance en autorité pour validation ou approbation. Dans un cas, la Commission observe l'utilisation d'un outil de gestion collaborative visant à effectuer le suivi des actions posées par les différents services du collège en lien avec le plan stratégique et permettant de suivre l'évolution de la réalisation des objectifs du plan lui-même.

D'autre part, les mécanismes destinés spécifiquement à la mise en œuvre du plan de réussite s'apparentent à ceux utilisés pour la planification décrits précédemment, mais se situent principalement au niveau de la Direction des études, de la Commission des études, des programmes et des départements. Un plan d'action annuel pour la réussite peut aussi être conçu par la Direction des études. La Commission constate dans certains cas l'utilisation d'un processus d'appel de projets en lien avec les objectifs du plan de réussite. Ainsi, la Direction des études invite les professeurs, les départements ou les comités de programme à soumettre des projets reliés aux objectifs du plan de réussite. Dans plusieurs cas, les collèges ont choisi de se doter d'un comité destiné au

pilotage, à la coordination ou au suivi du plan de réussite. La définition d'actions en lien avec le plan de réussite, le suivi de la mise en œuvre du plan, l'analyse des projets et des mesures d'aide à la réussite font partie des responsabilités assumées par le comité de pilotage.

Bien que les mécanismes de mise en œuvre de la planification stratégique et de celle liée à la réussite soient considérés comme efficaces, près de la moitié des collèges ont défini des actions en vue de les bonifier. Ces dernières visent notamment l'intégration plus explicite de la formation continue dans le plan stratégique, la conception d'un gabarit institutionnel pour lier formellement les plans de travail aux objectifs du plan de réussite, la création d'un comité pour assurer le suivi de la mise en œuvre du plan de réussite ou la clarification du mandat du comité d'aide à la réussite déjà en place.

Les mécanismes de suivi des résultats de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite

Le suivi des résultats de la planification stratégique et de celle liée à la réussite dans un contexte de gestion axée sur les résultats demeure un défi pour les collèges. Néanmoins, la Commission a émis peu d'avis sur les mécanismes afférents et a plutôt formulé des commentaires pour encourager les collèges à les bonifier ou à donner suite à des actions qu'ils ont déjà prévues ou entreprises. Ces actions visent notamment à réaliser une évaluation annuelle du plan stratégique, à assurer le suivi annuel des résultats du plan de réussite par un comité de la réussite, à améliorer les mécanismes de suivi des résultats, à réviser la structure du tableau de bord des indicateurs et à élaborer les objectifs en fonction des résultats attendus pour le prochain plan. Par ailleurs, la Commission incite deux collèges à se donner des mécanismes pour suivre la progression vers l'atteinte de leurs objectifs institutionnels, considérant que le suivi du plan stratégique ou du plan de réussite porte plutôt sur les moyens mis en œuvre.

Parmi les mécanismes privilégiés par les collèges pour voir à un suivi des résultats efficace, la Commission relève dans plusieurs cas la production d'un bilan annuel du plan de travail institutionnel portant sur les résultats obtenus au regard des objectifs fixés dans le plan stratégique. Elle note dans quelques cas l'utilisation d'un tableau de bord prenant la forme, par exemple, d'un outil interactif ou d'un document de suivi. Quelques collèges ont choisi de se doter d'un comité dédié au suivi des résultats du plan stratégique; ce comité veille également dans certains cas au suivi de la mise en œuvre. Ces pratiques et leur gestion soutiennent la prise de décision en vue de l'élaboration des plans de travail de l'année suivante.

En ce qui concerne plus spécifiquement les mécanismes de suivi de la planification liée à la réussite, les bilans des plans de travail de la Direction des études, des départements et des programmes sont cités comme outils de suivi des résultats tout comme le bilan d'un plan d'action pour la réussite. Les comités de la réussite effectuent aussi dans certains cas le suivi annuel des résultats. Par ailleurs, la Commission observe dans plusieurs cas un suivi des indicateurs de réussite réalisé dans le cadre de l'évaluation continue des programmes d'études. Par exemple, la réalisation annuelle de fiches-programme ou de portraits de programmes permet aux collèges de faire le point régulièrement sur la situation de la réussite dans l'ensemble de leurs programmes. Enfin, des collèges procèdent à une évaluation des projets et mesures d'aide à la réussite pour en vérifier l'efficacité et juger de la pertinence de les reconduire.

En somme, la Commission soulève plusieurs points forts au regard des mécanismes de suivi des résultats des plans, malgré les défis qui demeurent dans les collèges. Elle souligne notamment l'intérêt du partage des responsabilités par l'intervention d'un comité de suivi par exemple, les procédures de production des bilans annuels ainsi que les outils de suivi des indicateurs de réussite.

Perspectives de développement dans les collèges

L'évaluation a été une occasion pour plusieurs collèges de pousser plus loin leur réflexion sur la gestion institutionnelle de l'assurance qualité ainsi que le développement d'une culture de la qualité au sein de l'établissement. D'ailleurs, plusieurs d'entre eux avaient défini des enjeux à cet égard dans le cadre de leur démarche d'autoévaluation. La Commission relève des exemples d'initiatives des collèges en ce sens et fait part d'observations dans l'optique de témoigner des développements des pratiques de gestion de la qualité des collèges.

Tout d'abord, les collèges voient l'utilité de perfectionner leurs pratiques de documentation et d'organisation de l'information relatives aux activités liées à l'assurance qualité et à l'amélioration continue. En effet, certains proposent des actions visant à bonifier leur système d'information institutionnel. Par exemple, deux collèges comptent utiliser de façon continue le système d'information mis en place dans le cadre de l'évaluation afin de soutenir la prise de décision et la gestion de la qualité. Ces outils prennent la forme d'un processus de gestion documentaire, dans un cas, et d'un tableau de gestion informatisé des mécanismes, dans un autre cas. Un collège prévoit aussi terminer l'implantation d'un système d'information centralisé, tandis qu'un autre constate qu'il gagnerait à systématiser davantage la gestion des données dans les différents services et directions pour favoriser une circulation plus fluide de l'information disponible.

Enfin, l'importance d'un système d'information et de gestion documentaire efficace pour être en mesure de témoigner de la qualité et pour soutenir la prise de décision a aussi été soulignée.

Outre le développement de systèmes d'information intégrés, une réflexion sur les pratiques de gestion de la qualité de façon coordonnée, concertée et systémique fait aussi partie des préoccupations des collèges. Certains d'entre eux ont entrepris des démarches afin de mettre en place des outils de gestion intégrée de la qualité. Ces outils sont notamment destinés à assurer la mise en œuvre, la révision et le suivi de l'efficacité des principaux mécanismes de façon concertée. Ils prennent par exemple la forme d'un comité dédié au suivi des politiques et du plan stratégique, d'un comité permanent de gestion des mécanismes ou d'un « manuel qualité ». Également, la Commission note que des collèges désignent le plan stratégique comme mécanisme porteur de l'assurance qualité et des responsabilités associées à la gestion de la qualité. Par ailleurs, la Commission souligne que les instances de gestion et de gouvernance sont partie prenante du suivi de la qualité par l'entremise de différents mécanismes présentés précédemment.

En plus de la prise en charge institutionnelle de l'assurance qualité, plusieurs collèges ont poursuivi le développement d'une culture de la qualité au sein de leur établissement. Par exemple, le souci constant d'améliorer les pratiques en vue de la réussite des étudiants ainsi que l'importance accordée à la qualité de la part de la communauté collégiale et des différents acteurs sont énoncés.

Compte tenu de l'ensemble de ces actions et préoccupations, la Commission observe une volonté des collèges d'élever l'assurance qualité à un niveau de prise en charge institutionnelle et de mobiliser l'ensemble des intervenants dans les démarches d'assurance qualité. Elle prend acte des initiatives des collèges et souligne leur proactivité ainsi que leur dynamisme dans la mise en œuvre de pratiques de gestion de la qualité de plus en plus intégrées, partagées et qui répondent aux besoins de leur réalité locale.

Résultats de la consultation

La présentation des résultats de la consultation aborde les principales étapes préalables à la visite ainsi que le déroulement de celle-ci. Les principaux constats sont dégagés en fonction de points forts et de points à améliorer et des pistes d'action sont proposées. Rappelons que des onze collègues évalués, seuls quatre ont répondu au questionnaire, d'où les limites de la portée des résultats. En ce qui concerne les experts, les résultats découlent de 18 questionnaires complétés sur une possibilité de 33.

Planification de l'évaluation et document *Orientations et cadre de référence*

Le calendrier du premier cycle d'audit s'étend sur six ans, soit de l'automne 2014 à l'hiver 2020. À l'automne 2015, la Commission a pris la décision de décaler d'une session ce calendrier devant le refus de certains cégeps de recevoir sa visite au moment convenu. Les commentaires des collègues sont partagés quant au réalisme du calendrier de l'audit et de l'échéancier. D'une part, certains ont structuré leurs travaux selon l'échéancier communiqué et les résultats des travaux sont considérés comme satisfaisants et l'échéancier, adéquat. D'autre part, l'exercice, jugé imposant, aurait gagné à bénéficier d'un délai plus long qui aurait aussi permis une consultation plus large du milieu, selon d'autres collègues. À ce moment-ci, la Commission estime qu'il n'y a pas lieu d'apporter des modifications au calendrier et compte maintenir sa planification du premier cycle d'audit échelonnée sur six ans. Elle demeure attentive aux situations exceptionnelles nécessitant des ajustements à l'échéancier tout en s'assurant d'une gestion équitable du calendrier.

Quant aux commentaires sur le document *Orientations et cadre de référence*, ils portent majoritairement sur la première édition pour les collègues puisque leur démarche d'autoévaluation a été guidée par cette version. Le cas échéant, les experts ont de leur côté commenté la deuxième édition adoptée à la suite de la phase de validation et diffusée au début de l'automne 2015. Autant les collègues que les experts estiment le document de référence clair, complet et utile pour mener leurs travaux respectifs. Les premiers soulignent notamment l'utilité de l'annexe D pour mener leurs travaux d'autoévaluation, tandis que les seconds notent l'utilité de cette annexe en plus de l'ensemble du document pour analyser le rapport d'autoévaluation et préparer la visite.

Quelques suggestions d'amélioration ont été soulevées quant à la présentation et à la clarification du document. À cette étape-ci, la Commission ne prévoit pas réviser le cadre de référence utilisé pour le premier cycle d'audit. Elle prend note des commentaires émis pour ses travaux qui l'amèneront plutôt à définir les attentes en vue de l'élaboration du cadre de référence pour le deuxième cycle d'audit.

Pistes d'action

La Commission entend :

-  maintenir une planification échelonnée sur six ans pour le premier cycle d'audit et assurer la gestion du calendrier en toute équité pour les collèges;
-  amorcer la réflexion pour la définition des orientations du deuxième cycle d'audit.

Formation des collègues et des experts

La Commission offre une journée d'information et de formation à chaque collègue environ deux ans avant le dépôt de son rapport d'autoévaluation. Les collègues consultés ont donc reçu cette formation au cours de l'année 2013-2014. Ces rencontres ont pour objectif de permettre à chaque collègue de s'approprier le document de référence en vue d'amorcer ses travaux d'autoévaluation. À cet effet, les résultats démontrent le besoin d'une formation plus concrète enrichie d'exemples et d'activités d'apprentissage davantage axées sur les pratiques. Bien qu'il soit mentionné que la formation permet d'obtenir des réponses aux questions, il est aussi proposé de voir à la clarté et à la précision des réponses données dans certains cas, par exemple dans le cadre de rétroactions données par la suite en soutien. En outre, la Commission anime une rencontre de suivi de la démarche d'autoévaluation regroupant tous les collègues d'une même vague un an avant le dépôt de leur rapport d'autoévaluation de façon à créer un moment d'échange entre eux et à répondre aux interrogations sur les travaux en cours. Les collègues font généralement part de leur appréciation de ce moment d'échange jugé enrichissant et permettant notamment d'aborder des questions précises et contextualisées tout en créant un sentiment d'entraide.

En ce qui concerne les experts, la Commission procède à leur recrutement et à leur formation de façon continue en vue de constituer une banque de collaborateurs aptes à participer au processus d'audit tout au long du cycle. Cette formation a évolué au cours des années en fonction des commentaires recueillis auprès des experts. La Commission offre aussi des sessions de formation continue pour ceux qui auraient besoin de mettre à jour les acquis sur le rôle qu'ils ont à jouer et sur les objets évalués. De façon générale, les experts expriment une satisfaction quant à la formation reçue. Ils estiment sa formule et son contenu adéquats et efficaces afin d'assurer une bonne préparation pour une éventuelle visite. L'importance de l'exercice à partir d'une étude de cas fictif est soulignée, si bien qu'il est proposé de miser davantage sur cet atelier et d'y consacrer plus de temps. Dans quelques cas, la formation est jugée insuffisante pour prendre la mesure de tout le travail qu'implique un audit et s'approprier le document de référence. Quoi qu'il en soit, l'expérience acquise, notamment par la participation à une première visite ou le travail sur l'évaluation dans son propre collège, est mentionnée comme une plus-value à la formation. Enfin, les experts mettent en évidence l'importance que la formation soit la plus rapprochée possible du moment de la première visite.

Suivant une piste d'action définie au terme du bilan de l'an 1 des audits, la Commission a aussi mené une série de rencontres auprès de différents groupes d'intervenants concernés par cette évaluation afin d'assurer une compréhension univoque, soit : les directeurs généraux des collèges privés, les directeurs des études des collèges publics et privés, les directeurs de la formation continue ainsi que les directeurs et les coordonnateurs des services des affaires étudiantes des cégeps, des représentants d'un syndicat des professionnels des cégeps de même que des représentants des associations étudiantes du collégial.

Pistes d'action

La Commission entend :

-  terminer les rencontres de formation individualisées des collèges et poursuivre les rencontres de suivi de la démarche par groupe;
-  poursuivre les formations des experts (ponctuelles et continues) et voir à leur amélioration continue.

Production du rapport d'autoévaluation et soutien des collèges

Les collèges répondants ont tous souligné l'utilité institutionnelle de la démarche d'autoévaluation. Ils mentionnent que cet exercice a notamment contribué à la mobilisation de la communauté, à la révision de l'organisation du travail de différents membres du personnel, à l'efficacité des procédures en place ainsi qu'au développement d'un système d'information. En dépit de ces retombées, les collèges ont soulevé différents défis rencontrés dans leur démarche. Ils ont entre autres jugé l'exercice exigeant en ce qui concerne l'investissement de ressources humaines, d'énergie, de temps et d'effort, soulignant du même coup un écart entre ces investissements et les bénéfices retirés. Les avis sont néanmoins partagés sur le niveau d'exigence de cet exercice. Dans un cas, le recours à une ressource externe s'est avéré nécessaire pour mener les travaux rondement tandis que, dans un autre cas, l'exercice s'est inséré dans la planification du collège sans nuire à la réalisation des autres priorités institutionnelles. Un autre collège évoque que le niveau de complexité est relatif au niveau d'exigence que le collège lui-même s'impose. Enfin, des difficultés aux étapes de la collecte de données et de la rédaction du rapport ont été énoncées dans un cas.

La Commission est soucieuse de proposer aux collèges une démarche qui demande des investissements raisonnables tout en assurant sa rigueur ainsi que son utilité pour l'établissement. Au cours de l'année 2015-2016, elle a travaillé de façon prioritaire à enrichir les outils qu'elle met à la disposition des collèges pour les soutenir dans la production de leur rapport d'autoévaluation, donnant ainsi suite aux actions déterminées au terme du bilan de l'an 1. En effet, l'annexe D de la deuxième édition du document *Orientations et cadre de référence*, publié à l'automne 2015, prend dorénavant la forme d'un guide d'autoévaluation à l'attention des collèges. En février 2016, la Commission a aussi mis à la disposition des collèges un gabarit pour la production du rapport d'autoévaluation dont l'utilisation est facultative. En juin 2016, elle a mis en ligne une version actualisée de la foire aux questions. Toutefois, les collèges évalués au cours de l'année 2015-2016 n'ont pu bénéficier de ces outils supplémentaires dans le cadre de leur démarche d'autoévaluation. Ils ont par ailleurs commenté le soutien disponible au moment de leur démarche et fait part de leur appréciation. Les collèges soulignent notamment la disponibilité de la Commission pour répondre aux questions et les assister dans leurs travaux d'autoévaluation ainsi que la diligence avec laquelle elle répond aux demandes. Dans un cas, un collège mentionne avoir reçu une réponse incomplète sur un élément particulier d'un critère d'évaluation. Un autre collège aurait apprécié recevoir la nouvelle version de l'annexe D plus rapidement, même en version de projet, afin de pouvoir l'utiliser dans sa démarche d'autoévaluation.

Les outils disponibles pour les collèges, la rencontre de suivi de la démarche d'autoévaluation qui leur est offerte ainsi que la disponibilité de la Commission pour du soutien ponctuel constituent un ensemble de ressources sur lesquelles la Commission s'appuie pour assurer un soutien efficace. Elle veillera aussi à porter un regard critique régulièrement sur leur efficacité.

Pistes d'action

La Commission entend :

-  veiller de façon continue à l'efficacité des mesures de soutien en place et demeurer attentive aux opportunités de soutien supplémentaire à offrir aux collèges.

Analyse du rapport d'autoévaluation et soutien des experts

Les experts considèrent le principal outil mis à leur disposition pour effectuer l'analyse du rapport d'autoévaluation comme utile et efficace. La perception du niveau d'exigence de la tâche est partagée et l'estimation du temps investi est variable, l'investissement étant de trois à quatre jours. Les explications sur la lourdeur de la tâche sont dans plusieurs cas mises en relation avec le format du rapport à examiner. Les experts évoquent notamment la présence de nombreuses annexes qui exigent plus de temps, une structure de rapport qui mène à des répétitions ou un rapport qui est apparu difficile à consulter. En contrepartie, des rapports sont apparus pour les experts clairs et cohérents avec le cadre de référence. Certains suggèrent de fixer des balises plus précises pour assurer la production de rapports d'autoévaluation concis, tandis qu'un expert propose d'éviter d'imposer un modèle aux collèges. La Commission rappelle que plusieurs outils d'encadrement sont disponibles pour les collèges afin de guider la production du rapport d'autoévaluation.

La Commission remarque une évolution des rapports qui lui sont soumis pour l'évaluation depuis le début du cycle. Depuis les premières visites, elle note que les collèges ont en général bien intégré le changement de paradigme et que leur démonstration s'y inscrit en cohérence. Ils arrivent à cerner de mieux en mieux les attentes quant à la démonstration attendue de l'efficacité de leur système d'assurance qualité et évitent d'investir des efforts sur des éléments non requis pour l'évaluation. Les rapports ont donc tendance à être plus concis et la démonstration bien appuyée par des annexes pertinentes, bien que la facture des rapports demeure variable d'un collègue à l'autre en fonction

de la réalité locale et des choix institutionnels de chacun. Toutefois, la Commission a relevé quelques rapports dont la démonstration ou la documentation jointe en annexe s'avéraient incomplètes, ce qui a limité la portée de l'analyse préliminaire par le comité de visite. Elle rappelle aux collègues leur responsabilité de démontrer l'efficacité des mécanismes par un regard critique approfondi et des annexes probantes.

Par ailleurs, les experts mentionnent que l'exercice d'analyse demande de s'y consacrer sur une période de temps en continu pour pouvoir dégager un portrait d'ensemble de la situation du collège et que le processus peut être particulièrement lourd pour une personne qui travaille à temps plein. Le délai imparti pour l'analyse apparaît toutefois adéquat dans la majorité des cas. Certains experts souhaiteraient une intervention plus importante de la Commission au préalable pour mener une première analyse et soumettre des questions particulières à l'attention des experts. Par ailleurs, un travail d'équipe au terme de l'analyse serait aussi apprécié pour favoriser un partage des résultats avant la préparation du carnet de visite. Quant au soutien offert aux experts en cours d'analyse par le personnel de la Commission, les avis sont unanimes au regard de sa qualité. Ils estiment le soutien et les interventions exemplaires, diligents, efficaces et cordiaux.

En ce qui concerne le virage numérique entrepris par la Commission, cette dernière note qu'une appropriation de ce nouveau mode de fonctionnement et des méthodes de travail inhérentes reste à faire pour certains experts afin qu'ils se sentent complètement à l'aise et efficaces. Le besoin d'imprimer certains documents est encore exprimé par certains, tandis que la difficulté à naviguer dans les documents est aussi notée. Les avis sont tout de même partagés à ce sujet puisque certains experts jugent le travail avec des documents électroniques tout à fait convenable et facilitant. En outre, plusieurs experts ont relevé des difficultés au moment de la récupération des documents dans le Portail CEEC, mais ces problèmes ont pu être résolus rapidement sans compromettre les travaux d'analyse. Les experts soulignent d'ailleurs l'excellent soutien technique reçu de la part du personnel de la Commission. Celle-ci prend note des difficultés particulières décrites par les experts afin de perfectionner le fonctionnement de sa plate-forme numérique et son offre de soutien.

Au terme du bilan de l'an 1, la Commission avait évoqué l'intention d'introduire une occasion d'échanges entre les membres du comité de visite en cours d'analyse du rapport d'autoévaluation, selon les disponibilités. Elle a toutefois constaté la difficulté d'introduire cette étape supplémentaire dans le processus de préparation de la visite à ce moment-ci étant donné les délais serrés. Elle mise donc sur la rencontre préparatoire du comité la veille de la visite pour assurer la concertation et la préparation des membres et prend note de cette possibilité pour la réflexion sur le deuxième cycle.

Pistes d'action

La Commission entend :

-  miser sur les outils à la disposition des collèges pour assurer la production de rapports clairs, concis et complets et ainsi faciliter le travail d'analyse;
 -  poursuivre l'initiation au Portail CEEC lors de la formation d'experts;
 -  considérer la possibilité d'introduire une occasion d'échanges supplémentaire entre les membres du comité de visite dans le processus du deuxième cycle.
-

Préparation et déroulement de la visite

Les collègues soulignent la disponibilité de la Commission et son ouverture dans les échanges pour convenir d'un horaire de visite qui tient compte des contraintes de part et d'autre. Ils estiment avoir reçu l'information pertinente dans un délai suffisant pour procéder à son organisation. Du côté des experts, les avis sont unanimes quant à l'utilité de la rencontre préparatoire la veille de la visite, jugée essentielle par plusieurs. Ils relèvent notamment son utilité pour partager les principaux constats, dégager les principaux enjeux et l'approche à privilégier en visite ainsi que développer une cohésion au sein du comité.

En ce qui concerne le déroulement de la visite, les collègues et les experts estiment que le temps alloué aux rencontres des différents groupes est adéquat, d'une part, pour permettre aux participants de s'exprimer et, d'autre part, pour valider l'information. Les groupes rencontrés sont généralement considérés comme pertinents, bien que certaines réserves soient émises quant aux objectifs poursuivis avec certains. En ce qui concerne l'horaire de la visite plus globalement, les experts conviennent qu'il est adéquat, bien qu'il soit chargé et que son rythme soit soutenu. Il est suggéré que la visite des installations du collège fasse partie intégrante de l'exercice dans tous les cas. Par ailleurs, des experts saluent le soutien offert par l'équipe de la Commission lors de la visite, particulièrement le commissaire président du comité de visite, essentiellement pour la qualité de son animation des discussions et son accompagnement dans l'analyse. Ils estiment que le temps de travail en comité est généralement adéquat. La qualité des outils conçus pour mener la visite est également évoquée.

La formule des rencontres et les questions posées sont jugées bien adaptées à la démonstration de l'efficacité du système d'assurance qualité, bien que certaines améliorations à apporter aux questions soient relevées. Il est notamment mentionné de voir à les adapter aux groupes, particulièrement pour la Commission des études et le conseil d'administration, d'assurer leur compréhension par un vocabulaire accessible et un travail de concision. La Commission prend note de ces commentaires et continuera à être attentive à la formulation des questions, bien que cet aspect ne ressorte plus comme un enjeu autant qu'en début de cycle. Au terme des rencontres, les experts estiment dans l'ensemble disposer de toute l'information nécessaire pour poser un jugement éclairé et équitable. Ils soulignent fortement l'utilité des rencontres avec les différents groupes dans le processus d'évaluation et affirment que ces rencontres ont enrichi l'analyse et que les échanges ont permis de confirmer et de compléter l'information. Toutefois, le contexte de boycottage de la part des professeurs a empêché, dans quelques cas, que soit recueilli le témoignage de ces intervenants qui se situent au cœur de la mise en œuvre des mécanismes. En effet, la Commission observe que les professeurs n'ont pas participé aux rencontres dans cinq cégeps et que, pour certains, ce refus s'est étendu aux professionnels, au personnel de soutien ou aux étudiants. Elle déplore cette situation qui a privé certains collègues d'une démonstration complète et probante de l'efficacité de leurs mécanismes.

Les collègues répondants ont tous relevé des retombées positives de la visite. Ils mentionnent notamment que celle-ci a donné un sens aux travaux menés pendant la démarche d'autoévaluation ou dans les suites de celle-ci. Elle a aussi permis à l'ensemble des intervenants de constater l'effet structurant du travail effectué tout en leur rappelant l'objectif ultime de ces chantiers. On souligne aussi que la verbalisation sur les mécanismes a contribué à faire émerger de nouvelles conceptions et que la direction a pu consolider sa perception de l'exercice de ses responsabilités dans la mise en œuvre des mécanismes d'assurance qualité. La rencontre finale avec la direction du collège est aussi jugée particulièrement utile par les collègues.

Pistes d'action

La Commission entend :

-  poursuivre le travail de formulation des questions posées lors de la visite;
-  poursuivre ses actions afin d'assurer une bonne compréhension de l'objectif des rencontres avec chaque groupe et de bien cibler les intervenants à rencontrer.

Cheminement des rapports d'audit



Comme le prévoient les processus établis à la Commission, les rapports d'audit rédigés à la suite de chaque visite sont d'abord validés par les membres des comités de visite, soit le commissaire et les experts, pour en assurer la conformité aux constats dégagés au terme de la visite. Ils sont ensuite soumis à l'attention d'un comité de lecture⁷, qui voit à la clarté et à la cohérence d'ensemble du texte. Après le traitement des commentaires fournis, les rapports sont examinés par la Commission, qui adopte la version préliminaire. Les rapports sont ensuite transmis aux collègues pour leur permettre de réagir, puis la Commission examine les commentaires émis en vue de l'adoption d'une version définitive du rapport.

Au moment de la publication de ce bilan, dix rapports découlant des onze visites de l'an 2 étaient adoptés en version définitive, tandis qu'un cheminait en version préliminaire. Dans tous les cas, la Commission a transmis les versions préliminaires des rapports aux collègues dans la session suivant la visite, comme elle s'y était engagée.

7. La liste des membres du comité de lecture se trouve en annexe 2.

Conclusion

Les résultats des audits de l'année 2015-2016 permettent de dégager les points saillants quant à l'efficacité des mécanismes des collèges associés à chaque composante de leur système d'assurance qualité. Dans l'ensemble, la Commission est en mesure de témoigner de la qualité de l'exercice des responsabilités dans la prise en charge de la qualité des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages et des objectifs institutionnels dans un contexte de gestion axée sur les résultats.

Elle souligne, d'une part, la qualité et la rigueur des processus d'évaluation des programmes menés sur une base périodique ou continue ainsi que l'efficacité des mécanismes de suivi de ces évaluations qui contribuent à l'amélioration continue des programmes. La mise en œuvre de la PIEA et d'autres politiques qui en découlent, comme des politiques départementales, ainsi que la révision régulière de la PIEA dans le cadre de démarches collectives sont aussi considérées comme de bonnes pratiques. Plus précisément, l'efficacité de pratiques en appui à ces principaux mécanismes est notée en ce qui concerne notamment le suivi des indicateurs de réussite, les questionnaires de consultation de différentes catégories d'intervenants, les mécanismes d'élaboration et d'approbation des plans-cadres et des plans de cours, les outils destinés à la conception des programmes, les mécanismes de liaison avec les employeurs et les diplômés, les pratiques d'information des étudiants sur les programmes et les règles d'évaluation des apprentissages. La mise en œuvre des plans stratégiques et des plans de réussite ainsi que leur révision apparaît aussi comme une force des collèges. À cet effet, les mécanismes d'élaboration et de suivi des plans de travail annuels, les outils de suivi des résultats des plans ainsi que la contribution de comités de mise en œuvre et de suivi sont soulignés.

D'autre part, la Commission soulève quelques zones d'amélioration et de défi pour les collèges. Considérant que la PIEP constitue la principale référence pour guider les évaluations de programme, les collèges doivent porter une attention particulière à sa mise en œuvre ainsi qu'à sa révision et à son actualisation. Plus précisément, l'exercice des responsabilités pour l'approbation des plans de cours, la mise en œuvre du volet de l'évaluation du personnel de la politique de gestion des ressources humaines et les mécanismes de liaison avec les universités sont à considérer. Dans le cadre de la mise en œuvre de la PIEA, une attention particulière doit être portée à l'efficacité des mécanismes veillant à la qualité des évaluations finales de cours ainsi qu'à l'exercice

des responsabilités quant à la gestion des plans de cours, des évaluations finales et de l’approbation des RDEA. En ce qui a trait aux pratiques de gestion axée sur les résultats, le suivi des résultats du plan stratégique demeure un défi pour les collèges. La Commission note que plusieurs collèges sont en action quant à ces différents aspects, ce qui témoigne de leur responsabilisation à l’égard de l’amélioration continue de leurs pratiques.

Par ailleurs, les résultats de la consultation des collèges et des experts témoignent de l’efficacité d’ensemble du processus emprunté par la Commission à ses différentes étapes. Quelques commentaires émis suscitent la réflexion afin d’en bonifier certaines étapes à court terme ou dans l’optique du cycle suivant. La Commission constate que les collèges répondants ont tous relevé des retombées positives de l’exercice, particulièrement de l’étape de la visite, notamment en ce qui concerne l’information et la mobilisation des intervenants pour les travaux menés et pour les suites de ces derniers. Enfin, les rétroactions des collèges sur les versions préliminaires des rapports d’audit expriment généralement une satisfaction à l’égard de la justesse des constats.

La Commission est guidée dans son action par une préoccupation constante de proposer aux collèges un exercice utile, adapté à leur réalité locale et qui peut être réalisé dans un temps et avec un investissement de ressources raisonnables. C’est pourquoi elle porte un regard critique continu sur son processus et entretient un dialogue avec les représentants des collèges pour assurer la bonne compréhension des attentes. Dans cet esprit de collaboration, elle entend mettre en place un comité-conseil qui l’accompagnera dans la définition des orientations pour le deuxième cycle.

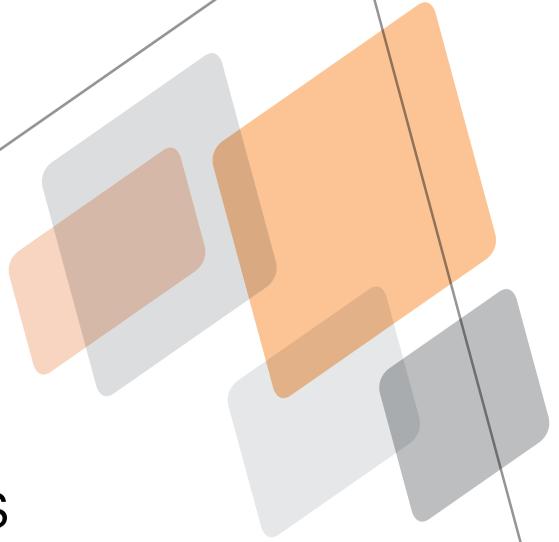
En réponse à la décision de la Fédération des cégeps de suspendre les activités d’évaluation avec la Commission, elle a formé un groupe de travail conjoint pour discuter des possibilités d’aménagements du processus et de la visite en vue de faciliter le travail des collèges tout en conservant la rigueur du processus. Les résultats de cette collaboration ont mené à la reprise des activités d’évaluation par les cégeps et à la mise en place de ces aménagements : élaboration d’un gabarit pour la production du rapport d’autoévaluation rendu disponible auprès de l’ensemble des collèges pour usage volontaire; révision de l’horaire de visite de façon à recentrer les objectifs poursuivis par la rencontre avec la direction du collège; pratique pour mieux cibler les intervenants à rencontrer lors de la composition des groupes.

Devant les réticences de quelques groupes de professeurs et d’étudiants à participer au processus d’audit, la Commission rappelle que l’adhésion aux valeurs, aux processus et aux objectifs inhérents à l’assurance qualité externe est essentielle à l’implantation d’une véritable culture de la qualité au sein des établissements. En effet, considérant la

complémentarité des processus d'évaluation interne et externe, la Commission réaffirme que l'adhésion et la mobilisation de tous les acteurs du réseau collégial à l'égard de l'évaluation et de l'amélioration continue doivent être poursuivies dans les établissements.

Depuis sa création, les travaux de la Commission s'inscrivent dans un intérêt commun de celle-ci et des collèges de veiller à l'amélioration de la qualité. L'ensemble de l'enseignement collégial a bénéficié du regard externe fourni par la Commission et une culture d'évaluation et de la qualité a pris racine au sein des établissements. L'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité mise sur la responsabilité institutionnelle de la qualité et vise entre autres à assurer la pérennité de cette culture d'évaluation ainsi que le maintien des acquis. La Commission considère que la collaboration de tous les intervenants et des étudiants du milieu collégial ainsi que des échanges avec leurs représentants sont essentiels pour assurer une intégration harmonieuse du processus d'assurance qualité externe aux pratiques d'assurance qualité internes des collèges, cela en vue de témoigner de la qualité de la formation collégiale au Québec.

Annexes



Annexe 1 – Experts membres des comités de visite – vagues C et D

La Commission tient à remercier les personnes qui proviennent en majorité du réseau collégial et du milieu socioéconomique et qui l'aident bénévolement dans la réalisation de ses opérations d'évaluation, notamment pour participer aux travaux des comités lors des visites d'évaluation dans les établissements.

Johanne Authier

Conseillère pédagogique à la retraite
Collège Ahuntsic

Joël Avenel

Coordonnateur
Cégep de Chicoutimi

Dominique Béraud

Conseillère pédagogique
Collège de Rosemont

Denyse Blanchet

Directrice générale
Cégep de Chicoutimi

Roger Bouchard

Directeur des études à la retraite
Cégep de Lévis-Lauzon

Michelle Bouchard

Conseillère pédagogique à la retraite
Cégep d'Alma

Julie Caron

Professeure
Cégep de Drummondville

Guy Côté

Directeur général par intérim
Collège CDI – Administration, Technologie,
Santé

Louis Côté

Professeur de philosophie à la retraite
Collège d'Alma

Lucie D'Amours

Directrice adjointe
Institut Teccart

Daniel Delisle

Directeur des études à la retraite
Collège Ellis, campus de Drummondville

Annie Doré-Côté

Conseillère pédagogique
Cégep de Drummondville

Hélène Dubois

Directrice de la recherche et de l'analyse
à la retraite
Office des professions du Québec

Isabelle Dufour

Conseillère à la Direction générale
Collège de Maisonneuve

Hubert Fortin

Directeur des études à la retraite
Collège Laflèche

Brenda Gareau

Conseillère pédagogique
Cégep de Saint-Jérôme

Lucie Hamel

Directrice adjointe des études, programmes
et réussite
Collège Shawinigan

Lucie Lahaie

Directrice des études par intérim à la retraite
Cégep de Saint-Jean-sur-Richelieu

Carole Lanoville

Professeure à la Faculté des sciences
de l'éducation
Université du Québec à Montréal

Vincent Larose

Directeur des ressources humaines
Cégep de Saint-Jean-sur-Richelieu

Bernard Legault

Conseiller à la gouvernance de l'assurance
qualité à la retraite
Cégep André-Laurendeau

Mireille Limoges

Professeure
Cégep de Saint-Jean-sur-Richelieu

Lucie-Marie Magnan

Conseillère pédagogique
Cégep de Sainte-Foy

Monique Magnan

Directrice des services aux étudiants
Collège Vanier

Isabelle Morin

Directrice adjointe à la direction des études
Collège Ahuntsic

Louis Morneau

Directeur adjoint à la direction des études
Collège Bart

Odette Nappert

Directrice de la pédagogie et des
programmes
Campus Notre-Dame-de-Foy

Mireille Paradis

Directrice adjointe à la direction des études
Collège de Maisonneuve

Mariannick Paris

Conseillère pédagogique
Cégep de Victoriaville

Louis Pilote

Professeur à la retraite
Cégep de Sainte-Foy

Johanne Renault

Directrice des études
Collège Bart

Pierre Richard

Directeur des études
Collège Mérici

Marjolaine Roy

Directrice des études
Cégep de Rivière-du-Loup

Annexe 2 – Membres du comité de lecture

La Commission tient à remercier les personnes qui proviennent en majorité du réseau collégial et du milieu socioéconomique et qui l'aident bénévolement dans la réalisation de ses opérations d'évaluation, notamment pour participer aux travaux des comités lors des visites d'évaluation dans les établissements.

Nicole Bilodeau
Directrice générale
Collège Mérici

Denyse Blanchet
Directrice générale
Cégep de Chicoutimi

Louis Côté
Professeur de philosophie à la retraite
Collège d'Alma

Marcel Côté
Directeur général
Cégep régional de Lanaudière

Hélène Dubois
Directrice de la recherche et de l'analyse
à la retraite
Office des professions du Québec

Isabelle Dufour
Conseillère à la Direction générale
Collège de Maisonneuve

Hubert Fortin
Directeur des études à la retraite
Collège Laflèche

Brenda Gareau
Conseillère pédagogique
Cégep de Saint-Jérôme

François Labrousse
Vice-président-conseil à la retraite
CGI

Carole Lanoville
Professeure à la Faculté des sciences
de l'éducation
Université du Québec à Montréal

Lucie-Marie Magnan
Conseillère pédagogique
Cégep de Sainte-Foy

Robert St-Amour
Professeur de chimie
Collège Ahuntsic

Marianne St-Onge
Conseillère en évaluation
Bureau de la promotion de la qualité
Université de Montréal



**Commission
d'évaluation
de l'enseignement
collégial**

Québec 

DEPUIS 1993 / ÉVALUER – CONTRIBUER – TÉMOIGNER