

RAPPORT D'ÉVALUATION  
Version définitive

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

**du Collège Laflèche**

Deuxième cycle d'audit

Mars 2024

## Introduction

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

Un comité présidé par un commissaire a analysé le rapport d'autoévaluation déposé par le Collège, puis a effectué une visite d'audit les 28, 29 et 30 mars 2023<sup>2</sup>. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, le comité de direction, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs<sup>3</sup>, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien.

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

---

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

<sup>2</sup>. Outre le commissaire, M. Eric Aubin, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Pierre-Luc Desmeules, alors directeur adjoint des études, Développement pédagogique, au Cégep Gérard-Genois, M<sup>me</sup> Sophie Huppé, conseillère pédagogique au Collège Méridien et M<sup>me</sup> Gabrielle Matte, directrice des études au Collégial international Sainte-Anne. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> Nathalie Thibault, agente de recherche de la Commission responsable de la rédaction du rapport d'évaluation. M. Gordon Brown, commissaire, a participé à la visite à titre d'observateur.

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

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

## **L'établissement**

Le Collège Laflèche est un établissement d'enseignement collégial privé subventionné situé en Mauricie. Le Collège se donne comme mission d'offrir une formation collégiale préuniversitaire, technique et continue dans une perspective de développement global de la personne.

La période d'observation du deuxième cycle d'audit s'est étendue de février 2016 à juin 2020. Au début de cette période, le Collège offrait, à la formation ordinaire, 3 programmes préuniversitaires et 9 programmes techniques menant au diplôme d'études collégiales (DEC). Il offrait aussi, à la formation continue, 2 programmes menant au DEC et 3 programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC). L'offre de programmes était complétée par le cheminement Tremplin DEC. Le Collège accueillait 979 étudiants à la formation ordinaire et 173 à la formation continue. Il avait à son emploi 216 personnes.

Au terme de la période d'observation, 2 programmes préuniversitaires et 9 programmes techniques étaient offerts à la formation ordinaire, ainsi que le cheminement Tremplin DEC. L'offre à la formation continue était constituée d'un programme menant au DEC ainsi que de 5 programmes d'AEC. La population étudiante fréquentant la formation ordinaire s'élevait à 923 et celle de la formation continue à 223 étudiants. Le personnel du Collège totalisait 196 personnes.

Le Collège compte, après une révision de sa structure organisationnelle en 2019, trois directions, qui relèvent de la Direction générale : la Direction des études, également responsable de la formation continue, la Direction des affaires étudiantes et de la Fondation ainsi que la Direction des services administratifs.

## **La démarche d'autoévaluation**

La démarche d'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège a débuté par la formation d'un comité d'autoévaluation, composé d'une directrice adjointe aux études et de trois conseillères pédagogiques. Ce comité était responsable de la rédaction du devis, de l'élaboration d'outils de collecte de données, de la collecte elle-même, de l'analyse et de l'interprétation des données et de la rédaction du rapport final et du plan d'action associé. Un comité consultatif, composé de quatre professeurs et de la directrice des études, avait pour rôle de valider le devis, le rapport ainsi que le plan d'action. Il était aussi impliqué dans la collecte de données et dans le suivi de l'avancement des travaux. Le comité d'autoévaluation a créé des tableaux pour synthétiser les données statistiques, documentaires et perceptuelles disponibles pour en faciliter l'analyse. En effet, beaucoup de données ont été produites durant la période d'observation, notamment dans le cadre des bilans d'évaluation de l'application des politiques institutionnelles et du plan de réussite. Le Collège a cerné trois enjeux principaux de sa démarche d'autoévaluation, soit la mise en œuvre d'un système d'information permettant un suivi institutionnel des pratiques et procédures découlant de ses principaux mécanismes d'assurance qualité, l'implantation d'une culture institutionnelle d'assurance qualité et l'optimisation de ses pratiques de gestion axées sur l'assurance qualité en fonction des deux premiers enjeux. Le rapport d'autoévaluation et le plan d'action ont été soumis à la coordination pédagogique, instance consultative de la Direction des études, à la régie pédagogique, qui réunit les cadres et les professionnels de la Direction des études, ainsi qu'au comité de direction. Il a été adopté au conseil d'administration en octobre 2022.

## Retour sur le premier cycle d'audit

Lors du premier cycle d'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège, la Commission avait formulé 2 avis, soit une suggestion en lien avec les mécanismes de suivi des résultats de la planification liée à la réussite et une invitation relative au respect du calendrier des évaluations de programme annexé à sa *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études* (PIEP). Le Collège témoigne, dans son rapport, que le roulement de personnel à la Direction des études durant la période d'observation a particulièrement nui à l'intégration des actions prévues au plan d'action dans les plans de travail annuels et, en particulier, à la réalisation des actions nécessaires pour améliorer le suivi des résultats de sa planification liée à la réussite. Toutefois, il a réalisé un bilan de l'avancement du plan de réussite qui lui a permis de confirmer l'importance de réaliser ces actions. Par ailleurs, le Collège ajoute que le calendrier des évaluations n'a pas été complètement respecté, notamment en raison de la lourdeur de la démarche d'évaluation de programme. Il a élaboré une nouvelle PIEP sur la base des constats établis par l'évaluation de son application à la fin de la période d'observation.

Le Collège souhaitait, par la réalisation de son plan d'action découlant de l'autoévaluation du premier cycle, améliorer l'efficacité et l'arrimage entre les processus grâce à un système d'information plus intégré. Pour favoriser une meilleure gestion de la qualité, il misait sur la mobilisation des différents responsables et sur une meilleure communication entre eux. Malgré le fait que le plan d'action n'ait pas été pris en charge comme il le souhaitait, le Collège souligne qu'il a mis en œuvre plusieurs mécanismes et pratiques qui lui ont permis de s'assurer particulièrement de la qualité des programmes d'études et de l'évaluation des apprentissages.

## Efficacité des mécanismes pour chaque composante

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

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

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

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

oui

partiellement

généralement

non

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

Pour assurer l'amélioration continue de la qualité de ses programmes d'études, le Collège dispose d'une PIEP couvrant la période de 2013 à 2020. Cette politique, sous la responsabilité de la Direction des études, a été adoptée par le conseil d'administration du Collège le 10 septembre 2013 et elle s'applique à tous les programmes d'études de la formation ordinaire et de la formation continue. Elle vise à assurer un encadrement harmonieux des pratiques institutionnelles d'évaluation de programme. Les objectifs de la PIEP sont de présenter les principes guidant les étapes du processus d'évaluation, ainsi que l'ensemble des conditions, des caractéristiques et des composantes essentielles à la réalisation des évaluations de programme et de préciser ces étapes ainsi que les responsabilités des différents acteurs impliqués dans les travaux d'évaluation. La PIEP vise aussi à assurer une participation optimale des acteurs impliqués dans la vie du programme

ainsi que le caractère continu de l'évaluation de programme. Elle est le mécanisme principal par lequel le Collège s'assure de la qualité de ses programmes d'études, et ce, par une évaluation périodique prévue dans un calendrier. Durant la période d'observation, elle a été mise en œuvre et a mené à la réalisation de deux évaluations de programme en profondeur, en tenant compte des critères définis par la Commission. De plus, la PIEP prévoit un processus d'évaluation partielle des programmes qui consiste à n'évaluer que certains critères sur certains enjeux, identifiés par l'analyse annuelle de données statistiques et perceptuelles. Deux programmes d'études ont fait l'objet d'une évaluation partielle pendant la période d'observation.

En complément à sa politique, le Collège met en œuvre d'autres mécanismes pour s'assurer de la qualité des programmes d'études. Le Collège recueille et analyse chaque session des données perceptuelles auprès des étudiants et il produit des données statistiques sur leur cheminement. Le Collège dispose aussi d'une procédure de modification de programme d'études pouvant être entreprise à la lumière des analyses de données, à la suite d'une évaluation de programme ou d'un bilan d'implantation de programme.

Bien que le Collège n'ait pas révisé sa PIEP au moment initialement prévu, il a toutefois procédé à l'autoévaluation de son application, ce qui a mené à l'adoption, en avril 2022, d'une nouvelle politique encadrant dorénavant la gestion des programmes d'études en plus de leur évaluation. Son objectif principal est d'alléger le processus d'évaluation de programme en proposant une évaluation hybride, soit l'évaluation en profondeur au maximum à tous les 10 ans et, annuellement, une évaluation en continu. Le Collège a mené en parallèle des travaux pour optimiser son système d'information en procédant à l'automatisation de certaines opérations et à la conception de grilles de compilation des données.

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

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

Le Collège documente tous les critères d'évaluation de programme par son mode d'évaluation en continu, basé sur la collecte des données statistiques liées au cheminement des étudiants et à la réussite scolaire ainsi que sur la collecte de données perceptuelles auprès des étudiants. Par l'évaluation continue des programmes d'études, et grâce au recours à plusieurs mécanismes et outils pour opérationnaliser l'application de sa politique,

le Collège tient compte des aspects à observer de tous les critères reliés à l'amélioration continue de la qualité des programmes d'études. La complémentarité des données disponibles permet de tracer un portrait complet de chaque programme. Le Collège a produit de nombreuses données statistiques et perceptuelles lui permettant de veiller à la qualité de ses programmes d'études durant la période d'observation. Plus spécifiquement, le Collège produit des portraits de programme sur la base d'un questionnaire d'appréciation de cours ainsi que d'un questionnaire d'opinion sur les services offerts aux étudiants, et ce, pour tous les programmes offerts, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Une fusion du questionnaire d'opinion sur les programmes et celui sur les services destinés aux étudiants avait été effectuée au moment de la visite. Le Collège souhaitait ainsi renforcer l'arrimage des questionnaires avec les critères de la Commission, éliminer des redondances, ainsi que faciliter leur passation et leur gestion. D'autres données perceptuelles sont aussi recueillies auprès des futurs étudiants, puis annuellement pour les cours ciblés par la Direction des études. Enfin, le Collège dispose de données perceptuelles telles que celles recueillies pour documenter la pertinence des programmes d'études auprès des universités et des milieux de stage.

Les témoignages recueillis par la Commission lors de la visite lui ont permis de constater que tous les critères sont pris en compte par le Collège pour assurer la qualité des programmes lors de leur élaboration ou de leur révision, et ce, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue et que la mise en œuvre des processus d'élaboration de programmes de DEC et d'AEC est rigoureuse et permet d'assurer la cohérence des programmes. L'étape finale du développement des programmes d'études est d'officialiser la grille de cheminement et les particularités du programme actualisé par la présentation de ces éléments à la régie pédagogique. Sous recommandation de la régie pédagogique, le nouveau cheminement est adopté par la Direction des études. Le processus d'élaboration des plans-cadres qui s'amorce par la suite permet notamment au Collège de s'assurer de l'arrimage entre les éléments du devis et l'ensemble des cours du programme. Leur approbation par le comité de programme est l'occasion d'une appropriation commune par les professeurs. La conformité des plans de cours est assurée par le recours à un canevas et une grille de validation de conformité au plan-cadre. Les processus d'approbation et d'évaluation des plans de cours permettent ainsi de prendre en compte les critères de cohérence, de la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants et d'efficacité des programmes d'études. En effet, chaque année, dans le cadre du processus d'évaluation des plans de cours, le Collège vérifie la qualité d'un échantillon de plans de cours et leur conformité aux plans-cadres, à la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (PIEA) et au devis ministériel. Par ailleurs, l'analyse systématique des données perceptuelles des étudiants sur les programmes et sur les services permet de tenir compte de tous les aspects à observer des critères alors que le processus d'appréciation des cours par les étudiants chaque session tient compte des critères de cohérence, de la valeur des méthodes pédagogiques, d'adéquation des ressources aux besoins de formation et d'efficacité.

Le Collège met en œuvre un ensemble de moyens pour s'assurer que le nombre et les qualifications de ses employés sont suffisants pour répondre aux besoins des programmes d'études. Les processus de développement professionnel comprennent deux comités de perfectionnement, l'un pour le personnel enseignant et l'autre pour le personnel professionnel et de soutien. L'analyse des résultats aux questionnaires d'appréciation de cours par les étudiants, notamment ceux offerts par les nouveaux professeurs ou par ceux visant un changement de statut, tel que le prévoit la convention collective, permet au Collège de bien les accompagner dans leur développement professionnel et peut mener à un perfectionnement. L'accueil d'un nouveau professeur ou d'un chargé de cours prévoit un accompagnement personnalisé tant par la conseillère pédagogique que par les professeurs du département.

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

L'ensemble des données produites par le Collège est distribué aux comités de programme et aux départements, qui les examinent. Plus particulièrement, les portraits de ~~leur~~ programme sont utiles pour cerner des enjeux spécifiques au programme d'études ainsi que pour en déceler les points à améliorer. Les conseillères pédagogiques pour les programmes d'études de la formation ordinaire et la conseillère pour les programmes de la formation continue sont interpellées dans leur analyse, dont les principaux constats sont présentés au comité de gestion pédagogique et à la régie pédagogique. Outre les recommandations issues des évaluations de programmes, le comité de direction reçoit ces constats lorsque des enjeux majeurs cernés par la Direction des études, sous recommandation de la régie pédagogique, mènent à l'actualisation de certains programmes, comme cela s'est produit durant la période d'observation.

Par ailleurs, le Collège a constaté que les données qu'il produit ne sont pas analysées à leur plein potentiel par les comités de programmes et les départements. De plus, à l'instar du Collège, la Commission note que, considérant l'abondance de données disponibles, le peu de soutien offert aux comités de programme et aux départements pour leur analyse et leur interprétation a pu nuire au suivi de certains des aspects à observer des critères liés à la qualité des programmes d'études. Au moment de la visite, le Collège avait déjà réalisé ou entrepris des actions quant à la gestion des données, dont la consolidation de toutes les données statistiques et perceptuelles dorénavant dans un système d'information partagé et accessible. En plus de l'optimisation des données, le Collège entend s'assurer d'une compréhension des données, notamment par un accompagnement systématique des équipes des programmes et des départements, par l'équipe de la Direction des études, afin d'accroître leur capacité d'analyse en vue de déceler les points forts et les points à améliorer des programmes d'études, ce que la Commission l'**invite** à faire.

La visite a permis à la Commission de bien comprendre la structure de gestion spécifique au Collège et d'apprécier le mécanisme selon lequel l'analyse des portraits de programme, réalisée par les comités de programme et les départements, est portée par la conseillère pédagogique jusqu'aux instances décisionnelles. Il permet la fluidité des communications entre tous les acteurs. La régie pédagogique, se positionnant tant pour les dossiers de la formation ordinaire que pour ceux de la formation continue, émet des recommandations au comité de gestion pédagogique. Ces recommandations portent notamment sur les modifications de programme, sur le plan d'action découlant des rapports d'évaluation de programme et sur l'examen des données perceptuelles et statistiques réalisé par le comité de programme. La régie pédagogique fait le relais entre les comités de programme, le comité de gestion pédagogique et le comité de direction, qui prend les décisions. La Commission souligne comme une force le rôle et la composition de la régie pédagogique, qui lui donnent un regard large, prenant en compte l'ensemble des enjeux de manière concertée, permettant d'orienter adéquatement la Direction des études.

La Commission constate que c'est principalement par les plans de travail que se fait le suivi de l'évaluation en continu et du plan d'action découlant de l'évaluation en profondeur, le cas échéant. La Direction des études reçoit les plans de travail des comités de programme, des départements et des centres d'aide à la réussite, ainsi que leurs bilans. La Commission remarque toutefois qu'elle ne s'assure pas, de manière systématique, qu'ils sont arrimés aux orientations institutionnelles ni qu'ils sont conformes au canevas qu'elle rend disponible pour leur élaboration ni qu'ils intègrent les actions non réalisées de l'année précédente ou celles issues de l'évaluation de programme en continu ou en profondeur. Le Collège a identifié cette situation, a élaboré plusieurs pistes d'action en ce sens au terme de l'évaluation de son plan de réussite 2017-2021 et a déjà produit un nouveau canevas de plan de travail. Ainsi, la Commission **suggère** au Collège de s'assurer que l'ensemble de ses mécanismes lui permet de prendre en charge les points à améliorer pour veiller à la qualité des programmes d'études dans une perspective d'amélioration continue.

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

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

oui

partiellement

généralement

non

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

Pour assurer l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages, le Collège dispose d'une PIEA. La plus récente version de la politique a été adoptée par son conseil d'administration le 3 décembre 2019. Par l'application de sa PIEA, le Collège vise à garantir à l'étudiant une évaluation juste et équitable de ses apprentissages et à assurer la cohérence et la concertation entre les diverses personnes responsables de l'évaluation de ses apprentissages. Sous la responsabilité de la Direction des études, la politique est appliquée pour tous les programmes d'études offerts à la formation ordinaire et à la formation continue.

La PIEA encadre notamment l'élaboration des plans de cours. Elle désigne les comités de programme, les départements et la conseillère à la formation continue comme responsables de l'analyse de leur conformité aux plans-cadres ainsi qu'aux règles qu'elle précise. Pour ce faire, des outils institutionnels ont été développés par la Direction des études, soit un guide d'élaboration de plan de cours et un canevas de plan de cours. Une grille d'évaluation des plans de cours permet aux coordonnateurs de programme et de département de vérifier leur conformité et est également utilisée par la Direction des études pour leur approbation. Cette grille comprend des balises à respecter pour l'élaboration de l'évaluation finale de cours (EFC), dont les détails se retrouvent dans les plans-cadres, eux-mêmes développés à partir d'un canevas. Un guide de conception encadre l'élaboration de l'épreuve synthèse de programme (ESP). Par ailleurs, des politiques départementales peuvent préciser certaines règles liées à l'évaluation des apprentissages pour tenir compte de la spécificité d'un programme d'études, mais, selon le Collège, leur nombre a diminué depuis l'adoption d'un code de vie institutionnel regroupant l'ensemble des règles constituant auparavant le cœur des politiques départementales d'évaluation des apprentissages. Le cas échéant, la régie pédagogique reçoit les demandes de modifications de ces politiques avant de recommander à la Direction des études leur approbation.

Pendant la période d'observation, le Collège a évalué l'application de la PIEA. Pour évaluer l'atteinte des objectifs de la politique, soit le caractère juste et équitable des évaluations, ainsi que pour évaluer le respect des droits et l'exercice des responsabilités, le Collège a évalué l'efficacité de certains mécanismes qu'elle prévoit ou qui la soutiennent, en

procédant à une large collecte de données perceptuelles et documentaires. Le Collège a ainsi évalué 140 plans de cours, 24 EFC et 11 ESP. De plus, il a colligé des données perceptuelles recueillies auprès de professeurs, d'étudiants et de coordonnateurs de programme, en plus de mener des entrevues avec certains d'entre eux ainsi qu'avec les directions adjointes aux études. Cette opération d'évaluation, effectuée comme prévu à l'intérieur d'une période de cinq ans, a permis au Collège de réviser sa politique.

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

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

L'élaboration des plans-cadres, le processus d'approbation de plan de cours ainsi que le processus d'évaluation de plan de cours permettent au Collège de s'assurer de la qualité des informations transmises à l'étudiant. Ainsi, ces trois mécanismes permettent de s'assurer qu'il reçoit des informations sur les règles d'évaluation ainsi que sur l'EFC, et ce, particulièrement par rapport au contexte de réalisation, à sa nature et aux critères d'évaluation, ainsi qu'à son caractère intégrateur, qui sont aussi des éléments vérifiés pour les ESP. Par ailleurs, le recours à une grille d'évaluation unique, de l'élaboration du plan de cours par le professeur jusqu'à son évaluation par la Direction des études, permet au Collège de s'assurer de la conformité du plan de cours au plan-cadre et de la qualité de l'information sur l'évaluation des apprentissages transmise à l'étudiant. Elle compte plus d'une dizaine d'énoncés couvrant différents aspects à observer des critères de justice et d'équité, ce qui assure en particulier que les activités d'apprentissage tiennent compte de l'atteinte des objectifs et des standards des programmes, ce qui permet de porter un jugement sur l'atteinte individuelle des objectifs du cours. Elle permet aussi de vérifier la présence de critères d'évaluation en vue d'en garantir l'impartialité.

Quant au processus d'évaluation des plans de cours, la Direction des études analyse annuellement un échantillon de plans de cours, provenant tant de la formation ordinaire que de la formation continue, afin de vérifier leur conformité aux plans-cadres institutionnels, à la PIEA, ainsi qu'au devis ministériel. Aussi, les processus d'élaboration des programmes d'études de DEC et d'AEC prévoient l'élaboration des plans-cadres à l'aide d'un canevas et d'une grille d'évaluation pour s'assurer de la présence des informations liées aux EFC et aux ESP. Un cahier de programme, destiné aux professeurs, contient tous les plans-cadres du programme. Pour leur élaboration, le Collège rend disponibles un guide de conception et un gabarit. La Commission souligne comme une force la rigueur organisationnelle du Collège dans la mise en œuvre des mécanismes d'élaboration et d'approbation des plans-cadres et des plans de cours, contribuant ainsi à assurer la qualité de l'évaluation des apprentissages. En outre, les ESP, présentées dans le guide de programme, qui est destiné aux étudiants, sont adoptées en comité de gestion pédagogique sur recommandation de la

régie pédagogique. Enfin, le processus d'appréciation des cours par les étudiants et le questionnaire d'opinion sur les programmes et les services sont mis en œuvre et utilisés pour documenter l'évaluation des apprentissages sous l'angle de l'équité et de la justice.

Finalement, la PIEA prévoit le processus de droit de recours pour une demande de révision de notes en cours et en fin de session, pour tous les cours, dont les stages, le cas échéant. Ce processus inclut une procédure d'appel, pour laquelle la Direction des études constitue un comité responsable de rendre une décision finale. Le Collège estime qu'une trop faible proportion d'étudiants connaît et consulte régulièrement la PIEA. Malgré ce constat, le Collège a démontré, au moment de la visite, qu'il met en œuvre un ensemble de moyens complémentaires assurant une diffusion large de sa politique, tels que les plans de cours et la plateforme électronique du Collège, ce que la Commission souligne comme une force. Par ailleurs, l'évaluation de l'application de la PIEA est l'occasion pour le Collège de procéder aussi à l'analyse d'un échantillon des EFC pour en évaluer la qualité et la conformité. Lors de cet exercice, la validité des évaluations finales est examinée selon leur caractère synthèse, selon la correspondance de leur degré de complexité avec l'objectif terminal du cours et selon leur conformité au plan de cours et au plan-cadre. De plus, l'analyse des plans de cours et de l'évaluation finale correspondante, ainsi que la déclaration des professeurs et des étudiants, ont mené le Collège à juger positivement l'équivalence des évaluations lorsqu'un cours est offert par plus d'un professeur. Plusieurs moyens sont déployés pour assurer l'équivalence, dont le recours à un plan de cours commun dans la majorité des cas, selon les constats établis par le Collège lors de l'autoévaluation de l'application de la PIEA. Par ailleurs, cette autoévaluation, doublée de l'évaluation en continu des programmes, notamment par l'analyse de données perceptuelles, a amené le Collège à conclure que les évaluations sont équivalentes en nombre et en pondération, en termes de niveau taxonomique et de caractère synthèse. De plus, elle a permis au Collège de porter un regard critique sur l'aspect intégrateur des évaluations finales et sur la démonstration individuelle de l'atteinte des objectifs du programme selon les standards. Également, la conformité des ESP au devis et leur cohérence avec le profil de sortie du programme ont été évaluées. À cet égard, le cahier de programme, destiné aux professeurs, présente les principales caractéristiques de l'ESP, soit sa nature et le contexte de réalisation, les tâches et critères de performance ainsi que les modalités d'information et de rétroaction aux étudiants. Quant aux guides de programme, destinés aux étudiants, leur diffusion se fait par le coordonnateur du programme ou par un professeur enseignant à la première session. La mise en œuvre des mécanismes assure la prise en compte des aspects à observer des critères de justice et d'équité d'autant qu'elle est complétée par une analyse des données perceptuelles recueillies auprès des étudiants dans le cadre des évaluations de programme-en continu et en profondeur.

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

des plans de cours par les comités de programme et les départements, incluant leur conformité aux plans-cadres, permet de repérer les éléments à corriger. Le département utilise une grille servant aussi au professeur pour autoévaluer la qualité de son plan de cours, élaboré selon un canevas, et en recourant au guide de conception prévoyant l'ensemble du contenu prescrit par la PIEA. Le professeur reçoit la recommandation du département et doit procéder aux modifications, le cas échéant, avant de le distribuer à ses étudiants. Le comité de programme procède de la même façon pour les cours associés à une discipline contributive. Le résultat du processus d'évaluation des plans de cours est consigné dans une grille de recensement des non-conformités gérée par l'équipe pédagogique qui assure l'accompagnement des professeurs jusqu'à ce que leurs plans de cours soient conformes. En effet, une rétroaction individuelle, tant sur le plan de cours que directement sur l'EFC, est faite auprès des professeurs par une conseillère pédagogique à la formation ordinaire ou par la conseillère pour les programmes à la formation continue. De plus, les analyses des données perceptuelles recueillies auprès des étudiants, réalisées par la Direction des études et partagées à la régie pédagogique, permettent de déceler les points à améliorer. La régie pédagogique peut recommander à la Direction des études des interventions ponctuelles auprès des professeurs, des comités de programme et des départements. Elle peut également recommander, au besoin, d'enclencher le processus de modification de programme.

### **Mécanismes assurant la qualité de la planification liée à la réussite**

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

oui

partiellement

généralement

non

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

Pour assurer l'amélioration continue de la qualité de sa planification liée à la réussite, le Collège s'est appuyé sur son *Plan institutionnel d'aide à la réussite 2017-2021*, adopté par le conseil d'administration le 5 décembre 2017, qui comportait trois orientations portant sur la réussite des cours, la persévérance scolaire et la diplomation desquelles découlent neuf objectifs liés aux obstacles à la réussite et aux caractéristiques de la population étudiante cernés par le Collège. Dans ce plan, mis en œuvre durant la période d'observation, le Collège a déterminé des cibles ainsi que des catégories de moyens. La Direction des études est responsable de la mise en œuvre du plan de réussite. Au moment de la visite, le Collège déployait un nouveau plan de réussite couvrant les années 2023 à 2027.

La mise en œuvre de la planification liée à la réussite s'effectue essentiellement par le plan de réussite, dont l'implantation, la mise en œuvre et le suivi devaient être pilotés par le comité d'aide à la réussite. Ce mécanisme n'a pas été mis en œuvre, le comité ayant cessé ses activités en 2018 à cause des bouleversements de personnel à la Direction des études. Toutefois, les portraits de programme fournissent des données statistiques sur la réussite, guidant ainsi les comités de programme et départements dans l'élaboration de leurs plans de travail annuels, qui constituent ainsi le principal mécanisme de soutien dans la prise en charge des moyens en vue d'atteindre les objectifs du plan de réussite.

L'autoévaluation du *Plan institutionnel d'aide à la réussite 2017-2021*, que le Collège a réalisée en 2019-2020 en vue de son actualisation, lui a permis d'évaluer la progression des résultats vers les cibles à l'aide des portraits de programme. Une consultation a permis notamment de cerner les actions réellement déployées pour atteindre les objectifs définis par le plan et de tracer un portrait clair exposant certaines problématiques. Le Collège a conclu que la structure même du plan de réussite menait à une interprétation strictement quantitative des données et ne permettait pas de tenir compte des aspects plus qualitatifs de la réussite éducative. Les travaux d'élaboration du plan 2023-2027, appuyés sur l'autoévaluation du plan, ont fait une large place à des activités de réflexion et de consultation auprès des directions et de l'ensemble des équipes des programmes, des départements et des services.

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

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

Le Collège rend disponible, à l'intention des comités de programme et des départements, un canevas de plan de travail et de bilan qu'il a révisé durant la période d'observation pour renforcer les liens avec les objectifs du plan de réussite. En s'appuyant sur les résultats attendus définis au plan à son terme, les comités de programme et les départements doivent y préciser les résultats attendus annuellement pour chaque action qu'ils ont déterminée. Ils doivent également y spécifier des indicateurs. Les plans de travail et les bilans correspondants sont transmis à la Direction des études. Les centres d'aides produisent également des plans de travail, sans toutefois disposer d'un canevas institutionnel. Leurs bilans annuels sont présentés aux départements qui leur sont associés et acheminés à la Direction des études. Dans le cadre de ses travaux d'autoévaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité, le Collège a produit une analyse des plans de travail et de leur bilan. Cet exercice lui a permis de conclure que, à la formation ordinaire, la mise en œuvre de la planification de la réussite est généralement efficace puisque les moyens ciblés sont en concordance avec le plan. Il note aussi une bonne mise en œuvre

du côté de la formation continue et des centres d'aide, bien que les moyens ne sont pas toujours explicitement liés aux objectifs du plan.

Les différents groupes mettent en œuvre des mesures propres à soutenir la réussite des étudiants. La Commission souligne comme une force l'attention particulière que la régie pédagogique, le comité de gestion pédagogique et le comité de direction accordent à l'adéquation entre les besoins des étudiants et les services offerts. Par exemple, le Collège procède à des analyses ponctuelles d'achalandage pour justifier l'ajout de mesures, comme ce fut le cas pour l'ajout d'un travailleur de milieu qui agit à titre de soutien à la réussite. Par ailleurs, le Collège estime, à la suite de l'autoévaluation de son plan, que la prise en charge du plan de réussite par les équipes a été efficace puisque leurs bilans annuels font largement état des moyens qui ont été mis en œuvre durant l'année, et ce, généralement en cohérence avec les objectifs du plan de réussite.

Durant la période d'observation, le système d'assurance qualité du Collège n'a pas permis un suivi efficace des résultats. Le Collège indique que le suivi des résultats s'est fait, d'une part, par les portraits de programme et, d'autre part, par les bilans annuels des équipes. Il précise que les portraits de programme ne sont pas mis à profit efficacement puisqu'ils ne sont pas utilisés par plusieurs programmes et départements dans leurs bilans annuels pour mesurer l'atteinte des objectifs. Il conclut ainsi que les bilans annuels ne témoignent pas du suivi des résultats du plan de réussite puisque, bien qu'ils présentent les résultats obtenus, ils ne sont pas systématiquement comparés aux résultats attendus ni aux cibles du plan de réussite. Ainsi, les bilans annuels témoignent de la réalisation des moyens identifiés dans les plans de travail, mais pas de l'atteinte des objectifs du plan.

Pour la mise en œuvre de son plan 2023-2027, comme pour le plan précédent, un canevas de plan de travail, présentant chacun des quatre objectifs liés à la réussite, est rendu disponible par la Direction des études. Ce nouveau plan ne comporte pas de cibles ni d'indicateurs institutionnels. Il est de la responsabilité des comités de programme, des départements et centres d'aide de déterminer les actions qu'ils souhaitent mettre en place pour l'atteinte des objectifs et de préciser les responsables, les échéanciers, ainsi que les indicateurs et les cibles. La Commission note cependant, à l'instar du Collège, que plusieurs plans de travail des comités de programme, départements et centres d'aide n'incluent pas de cibles claires à atteindre ni d'indicateurs de suivi qui soient réellement mesurables. Le Collège indique qu'il n'a pu offrir l'accompagnement nécessaire aux équipes des programmes et des départements pour l'exercice de leurs responsabilités dans la détermination d'indicateurs et de cibles précises, ce que la Commission l'**invite** à faire.

Tout comme le Collège, la Commission note que le suivi des résultats est limité. De plus, bien que des pratiques existent à cet effet dans certains départements et comités de programme, elle constate que le Collège ne dispose pas, au niveau institutionnel, de mécanismes de suivi des résultats lui permettant de vérifier que les indicateurs témoignent

de la progression vers l'atteinte des résultats et que les résultats attendus sont atteints. Ainsi,

*la Commission recommande au Collège de se doter de mécanismes lui permettant de veiller au suivi institutionnel des résultats de sa planification liée à la réussite.*

Dans le cadre de son évaluation, la Commission vérifie aussi si l'ensemble des mécanismes permet de **déceler les points forts et les points à améliorer** et de **prendre en charge les améliorations à apporter** dans une perspective d'amélioration continue. Les plans de travail et les bilans annuels des programmes et des départements, de la formation ordinaire et de la formation continue, sont transmis à la Direction des études. La Commission a noté, lors de la visite, la volonté du Collège de revoir les mécanismes entourant les plans de travail et leur bilan ainsi que la rétroaction aux comités de programme, aux départements et aux centres d'aide. Toutefois, la Direction des études ne fournit pas de rétroaction systématique et officielle, ce qui ne permet pas au Collège de s'assurer de l'arrimage des mesures de soutien aux objectifs du plan de réussite, ni de déceler les points forts et les points à améliorer pour veiller à la qualité de la planification liée à la réussite, ni de les prendre en charge. C'est pourquoi la Commission **invite** le Collège à s'assurer de l'efficacité des mécanismes qui lui permettent de déceler les points forts et les points à améliorer et de prendre en charge les améliorations à apporter, et ce, pour veiller à la qualité de la planification liée à la réussite.

## Efficacité potentielle du plan d'action

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

élevé

moyennement élevé

peu élevé

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

Au sujet de la conformité, le Collège a élaboré un plan comprenant 25 actions associées à chacune des composantes et à l'ensemble de son système d'assurance qualité. Ce plan comporte un échéancier et établit les responsabilités pour chacune des actions.

Au sujet de la cohérence, la Commission constate que les actions découlent, de façon générale, des constats réalisés par le Collège dans son autoévaluation et que les éléments du plan d'action forment un ensemble harmonisé et ne sont pas en contradiction entre eux. Toutefois, il n'y a pas toujours d'adéquation entre les actions prévues et les points à améliorer mis en évidence par le Collège. En effet, certaines actions inscrites au plan ne correspondent pas nécessairement aux points à améliorer précisés tout au long de son rapport d'autoévaluation ou sont formulées trop largement. C'est pourquoi la Commission **invite** le Collège à formuler plus précisément ses actions pour qu'elles correspondent clairement aux points à améliorer dégagés dans son rapport. Par ailleurs, la Commission estime que les actions adoptées sont, dans l'ensemble, de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité en fonction des points à améliorer observés lors de l'autoévaluation.

Au moment de la visite, des actions avaient été entreprises, dont le développement du système d'information, la création d'un nouveau canevas de plan de travail et son déploiement tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Des actions avaient été réalisées, comme l'implantation de la nouvelle politique assurant la qualité de l'évaluation et de la gestion des programmes et l'implantation du nouveau plan institutionnel d'aide à la réussite.

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

## Conclusion

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

oui

partiellement

généralement

non

Rappel des points forts et des avis

Points forts :

- Rôle et composition de la régie pédagogique, qui lui donne un regard large prenant en compte l'ensemble des enjeux de manière concertée, permettant d'orienter adéquatement la Direction des études.
- Rigueur organisationnelle du Collège dans la mise en œuvre des mécanismes d'élaboration et d'approbation des plans-cadres et des plans de cours, contribuant ainsi à assurer la qualité de l'évaluation des apprentissages.
- Mise en œuvre d'un ensemble de moyens complémentaires assurant une diffusion large de sa PIEA.
- Attention particulière que la régie pédagogique, le comité de gestion pédagogique et le comité de direction accordent à l'adéquation entre les besoins des étudiants et les services offerts.

Avis :

- La Commission **recommande** au Collège de se doter de mécanismes veillant au suivi institutionnel des résultats de sa planification liée à la réussite.
- La Commission **suggère** au Collège de s'assurer que l'ensemble de ses mécanismes lui permet de prendre en charge les points à améliorer pour veiller à la qualité des programmes d'études dans une perspective d'amélioration continue
- La Commission **invite** le Collège à s'assurer d'une compréhension des données, notamment par un accompagnement systématique des équipes des programmes et des départements, par l'équipe de la Direction des études, afin d'accroître leur capacité d'analyse à déceler les points forts et les points à améliorer des programmes d'études.

- La Commission **invite** le Collège à offrir l'accompagnement nécessaire aux équipes des programmes et des départements pour l'exercice de leurs responsabilités dans la détermination d'indicateurs et de cibles précises, ainsi que pour le suivi des résultats selon les données fournies par les portraits de programme.
- La Commission **invite** le Collège à s'assurer de l'efficacité des mécanismes qui lui permettent de déceler les points forts et les points à améliorer et de prendre en charge les améliorations à apporter, et ce, pour veiller à la qualité de la planification liée à la réussite.

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

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

élevé                       moyennement élevé                       peu élevé

#### Rappel des avis

- la Commission **invite** le Collège à formuler plus précisément ses actions pour qu'elles correspondent plus clairement aux points à améliorer dégagés dans son analyse critique.

Ce deuxième cycle d'audit a amené le Collège à poursuivre la consolidation de son système d'assurance qualité. À la suite de l'analyse de l'efficacité des mécanismes d'assurance qualité, le Collège en arrive à la conclusion que les différents processus mis en place lui permettent d'assurer la qualité des programmes d'études et de l'évaluation des apprentissages. Quant à la planification liée à la réussite, il estime que les mécanismes et leur gestion lui permettent généralement d'assurer l'amélioration continue. Dans sa conclusion, le Collège précise que cet exercice d'autoévaluation a mis en lumière l'importance de se doter d'un système d'information permettant la consolidation des données et leur diffusion dans le but de renforcer les liens entre les divers mécanismes mis en œuvre et pour assurer une analyse efficace afin d'assurer l'amélioration continue de la qualité.

Le troisième cycle d'audit sera, tant pour le Collège Laflèche que pour la Commission, l'occasion de porter un regard sur le caractère dynamique et intégré du système d'assurance qualité dans une perspective d'amélioration continue de la qualité de l'enseignement collégial.

## **Les suites de l'évaluation**

Le Collège Lafèche a pris connaissance de la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité. Le Collège a apporté des précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation. Le Collège a également fait part à la Commission des actions menées concernant les points à améliorer. Il a notamment mis en place un Comité permanent de la réussite pour que le suivi de la réussite soit intégré dans les pratiques de gestion et a révisé les portraits de programme transmis aux coordonnateurs permettant d'enrichir les plans de travail annuels pour lesquels un nouveau processus d'élaboration prévoit l'accompagnement personnalisé par l'équipe pédagogique.

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

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

***Original signé***

Denis Rousseau, président