

**RAPPORT D'AUTOÉVALUATION
DU SYSTÈME D'ASSURANCE QUALITÉ
2009-2014**

CÉGEP DE SAINT-LAURENT

COMITÉ D'AUTOÉVALUATION

**FÉVRIER 2016
(Version déposée en commission des études)**

Comité d'autoévaluation du Rapport d'autoévaluation du système d'assurance qualité 2009-2014 :

Carole Lavallée, directrice des études
David Pilon, directeur adjoint des études
Jessika Vigneault, conseillère pédagogique
Robert Payeur, conseiller pédagogique
Nancy Laflamme, conseillère pédagogique
Sylvie Caron, gestionnaire administrative

Recherche et rédaction :

Nancy Laflamme, conseillère pédagogique
Robert Payeur, conseiller pédagogique
Jessika Vigneault, conseillère pédagogique

Révision linguistique

Stéphanie Martin, enseignante au département de français

Mise en page

Ginette Pothier

Adoption par les instances :

Commission des études : adopté en mois-année

Conseil d'administration : adopté en mois-année

Table des matières

Liste d'acronymes	5
1. Premier chapitre : démarche d'autoévaluation	6
1.1 Introduction.....	6
1.1.1 Objets d'évaluation.....	8
1.1.2 Critères d'évaluation.....	8
1.2 Portrait du Collège	10
1.2.1 Effectif des employés	10
1.2.2 Offre de formation et effectif de la population étudiante.....	11
1.2.3 Milieu de vie	14
1.3 Structure d'autoévaluation	15
1.3.1 Méthodologie.....	15
1.3.2 Comités.....	19
1.3.3 Principaux enjeux de la démarche d'autoévaluation	21
2. Deuxième chapitre : mise en œuvre des mécanismes et des pratiques	22
3. Troisième chapitre : évaluation, révision et actualisation des mécanismes et des pratiques	29
Composante 1 : les programmes d'études.....	30
3.1 Les mécanismes assurant la pertinence.....	30
3.2 Les mécanismes assurant la cohérence.....	33
3.3 Les mécanismes assurant la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants.....	37
3.4 Les mécanismes assurant l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation	38
3.5 Les mécanismes assurant l'efficacité des programmes d'études.....	42
3.6 Les mécanismes assurant la qualité de la gestion des programmes	44
Composante 2 : l'évaluation des apprentissages	49
3.7 Les mécanismes assurant la justice de l'évaluation des apprentissages	49
3.8 Les mécanismes assurant l'équité de l'évaluation des apprentissages.....	54
Composantes 3 et 4 : la planification stratégique et la planification liée à la réussite .61	
3.9 Les mécanismes assurant la mise en œuvre de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite.....	61
3.10 Les mécanismes assurant le suivi des résultats de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite	66

4. Quatrième chapitre : jugement sur l'efficacité du système d'assurance qualité.....	74
5. Cinquième chapitre : plan d'action.....	77
Liste des annexes	82

Liste d'acronymes

AEC : Attestation d'études collégiales
API : Aide pédagogique individuelle
ATE : Alternance travail-études
CA : Conseil d'administration
CCDMD : Centre collégial de développement de matériel didactique
CE : Commission des études
CEEC : Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
CISEP : Conseiller en information scolaire et professionnelle
CO : Conseiller d'orientation
CP : Conseiller pédagogique
CTE : Centre des technologies de l'eau
DE : Direction des études
DEC : Diplôme d'études collégiales
DFC : Direction de la formation continue
DRH : Direction des ressources humaines
DRT : Direction des ressources technologiques
DSA : Direction des services administratifs
DSAE : Direction des services aux étudiants
ÉA : Évaluation des apprentissages
MAOB : Mobilier, appareillage, outillage et bibliothèque
MCMP : Même collège, même programme
MIDI : Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion
OS : Objectifs et standards
OSC : Objectifs, standards et au Contenu des programmes
PDEA : Politique départementale d'évaluation des apprentissages
PE : Programmes d'études
PEAFC : Politique d'évaluation des apprentissages de la formation continue
PGRH : Politique de gestion des ressources humaines
PIEA : Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages
PIEP : Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études
PIGEP : Politique institutionnelle de gestion des programmes d'études
PR : Planification liée à la réussite
PS : Planification stratégique
RAC : Reconnaissance des acquis et des compétences
RCD : Responsable de la coordination départementale
RP : Responsable de programme
RREC : Règlement sur le régime des études collégiales
SAIDE : Service d'aide et d'intégration des étudiants
SAQ : Système d'assurance qualité
SRAM : Service régional d'admission du Montréal métropolitain
SRDP : Service de recherche, développement et programmes
TCTP : Tout collège, tout programme

Le devis d'autoévaluation déposé en janvier 2015 a posé les jalons de la démarche d'assurance qualité du Collège. En ce sens, il faut le considérer comme une partie intégrante du présent rapport.

1. Premier chapitre : démarche d'autoévaluation²

1.1 Introduction

Au cours des vingt premières années d'existence de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC), le Cégep de Saint-Laurent a su témoigner de la qualité de la formation à travers plus de quatorze opérations d'évaluation³ de la CEEC. À cet égard, le Collège a adhéré à la culture d'évaluation et a élaboré des politiques ayant les caractéristiques requises afin d'assurer une mise en œuvre efficace des programmes; tout cela a été fait au rythme de la communauté et dans le respect des pratiques qui lui sont propres.

Par ailleurs, avant d'entreprendre cette nouvelle démarche d'évaluation des mécanismes de l'établissement, il importe de rappeler le rôle de la CEEC. Soucieuse de reconnaître l'autonomie des collèges en matière d'évaluation, la Commission a procédé à un changement de paradigme qui modifie substantiellement son approche : « Plutôt que d'examiner la qualité et la mise en œuvre des programmes d'études ainsi que l'efficacité des politiques et des plans [...], elle évalue l'efficacité du **système d'assurance qualité** de chaque établissement. »⁴. Ce système repose principalement sur les **mécanismes** mis en place à ce jour par le Cégep de Saint-Laurent afin d'assurer **l'amélioration continue** de la qualité et **d'en témoigner**.

Il est primordial de préciser que l'année 2014-2015 a été une période charnière au Collège pour plusieurs raisons organisationnelles, structurelles et contextuelles. L'opération lancée par la Commission coïncidait notamment avec une restructuration de la direction des études alors que le plan stratégique du Collège arrivait à échéance et que les travaux d'élaboration du nouveau plan avaient lieu en même temps que le chantier d'assurance qualité⁵. Il va sans dire que toute la communauté était déjà très sollicitée, et ce, dans un contexte social et politique mouvementé. Les récentes compressions budgétaires du secteur collégial et les différentes mesures d'austérité ont suscité, au sein des collèges en général et au Cégep de Saint-Laurent en particulier, diverses réactions quant à la période imposée pour effectuer l'autoévaluation du système d'assurance qualité. De plus, le Collège a été choisi pour faire partie de la troisième vague des établissements évalués par la Commission, ce qui a imposé des

¹ Propos tenus par le commissaire de la CEEC, lors de la formation de décembre 2014 au Cégep de Saint-Laurent.

² Il est important de noter que lors de l'élaboration du présent rapport, des efforts ont été faits afin de prioriser une rédaction épiciène et d'éviter d'employer systématiquement le masculin générique.

³ Les opérations d'évaluation du Cégep de Saint-Laurent sont disponibles en ligne : <http://www.ceec.gouv.qc.ca/fr/etablissement/cegep.htm>

⁴ CEEC (2013). *Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois: Orientations et cadre de référence*, p. 5

⁵ En mai 2014, le bilan du dernier plan stratégique a été adopté par le conseil d'administration et le plan 2015-2020 a été adopté en juin 2015. Simultanément, le nouveau plan de réussite a également été développé.

échéanciers très serrés. Les changements proposés par la CEEC, après la période de validation, n'ont pas pu être appliqués à la vague C. Les défis ont donc été importants dans un contexte où les ressources se font de plus en plus rares. À la suite de la formation de la CEEC, qui a eu lieu en décembre 2014 auprès de différents intervenants du Collège, il a été convenu d'aller à l'essentiel au cours de cette opération. Cette prémisse de base est celle qui a guidé la rédaction du présent rapport.

Le corps professoral du Cégep de Saint-Laurent a décidé, en assemblée générale en novembre 2014, de participer au processus d'assurance qualité en mandatant deux enseignants au comité de validation, ce qui diffère des expériences des autres collèges du réseau. Il semblait essentiel au corps professoral du Cégep de Saint-Laurent d'y participer avec l'objectif d'y défendre leurs principes, c'est-à-dire la liberté académique et l'autonomie départementale.

Finalement, il faut souligner qu'au cours de la période d'observation pour l'évaluation du système d'assurance qualité (2009-2014), les collèges ont été particulièrement marqués par des grèves étudiantes. Les impacts ont été significatifs dans les collèges de Montréal. Au Cégep de Saint-Laurent, cela a eu des répercussions importantes sur trois sessions : l'hiver 2012 (grèves étudiantes), ainsi que l'automne 2012 et l'hiver 2013 (reprise de la session d'hiver en plus des sessions ordinaires de l'année 2012-2013). Conséquemment, les données de cette période ont été interprétées avec prudence. En outre, durant cette période, le Collège a dû consacrer beaucoup d'énergie à l'élaboration de calendriers condensés et propices à la réussite scolaire. Plusieurs travaux institutionnels ont dû être repoussés. À l'hiver 2015, le Collège a aussi été affecté par des manifestations étudiantes (grèves et occupations) qui ont ralenti le rythme des travaux d'assurance qualité.

Considérant l'ensemble des facteurs énoncés précédemment, il faut rappeler que le Collège a dû tenir compte de ces éléments contextuels afin de s'assurer que la présente opération puisse être une véritable occasion d'évaluer ses pratiques, malgré l'échéancier serré et le contexte socio-économique difficile.

Conformément aux exigences de la CEEC et au devis d'assurance qualité, voici le contenu du présent rapport d'autoévaluation :

- Introduction;
- Portrait du collège;
- Structure d'autoévaluation;
- Description de la mise en œuvre des mécanismes et des pratiques ;
- Évaluation, révision et actualisation des mécanismes et des pratiques;
- Jugement sur l'efficacité du système d'assurance qualité;
- Plan d'action;
- Annexes.

Afin de mieux guider la lecture du rapport, des hyperliens ont été insérés aux différentes sections et permettent d'accéder aux documents ciblés en annexe.

1.1.1 Objets d'évaluation

Cette opération d'autoévaluation a pour objectif de poser un regard critique sur les mécanismes d'assurance qualité du Collège. Pour ce faire, les quatre **composantes**⁶ des mécanismes prévus ont été évaluées, telles que définies par la CEEC :

- **Composante 1** : Les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études (PE);
- **Composante 2** : Les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages (EA);
- **Composante 3** : Les mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique (PS);
- **Composante 4** : Les mécanismes assurant la qualité de la planification liée à la réussite (PR).

1.1.2 Critères d'évaluation

L'efficacité du système d'assurance qualité a été analysée à partir des trois **critères**⁷ de la CEEC, et ce, pour chacune des quatre composantes :

1. **La mise en œuvre de ces mécanismes.**
2. **L'efficacité des mécanismes**, c'est-à-dire leur capacité à assurer l'amélioration continue de la qualité en :
 - a. portant un regard critique sur l'atteinte des objectifs poursuivis par les mécanismes;
 - b. identifiant les points forts et les points à améliorer pour assurer l'atteinte des objectifs poursuivis;
 - c. prenant en charge les améliorations à apporter, notamment par des plans d'action, dans une perspective d'amélioration continue de la qualité.
3. **La révision et l'actualisation des mécanismes** afin d'en assurer la qualité.

L'analyse de chacune des quatre composantes a été faite également à partir des sous-critères⁸ qui suivent pour mieux refléter le processus choisi par le Collège :

- **Composante 1 (programmes d'études) :**
 - pertinence;
 - cohérence;
 - valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants;
 - adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation;
 - efficacité;
 - qualité.
- **Composante 2 (évaluation des apprentissages) :**
 - justice;

⁶ CEEC (2013). *Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois: Orientations et cadre de référence*, p. 15.

⁷ CEEC (2013), p. 19.

⁸ CEEC (2013), p. 20-26.

- équité.
- **Composante 3 (planification stratégique) :**
 - mise en œuvre;
 - suivi des résultats.
- **Composante 4 (planification liée à la réussite) :**
 - mise en œuvre;
 - suivi des résultats.

1.2 Portrait du collège

Créé officiellement en 1968, le [Cégep de Saint-Laurent](#) est un établissement public d'enseignement collégial francophone. Son existence remonte à plus 150 ans, avec le collège classique des Pères de Sainte-Croix. Situé à Montréal, dans l'arrondissement Saint-Laurent, le Cégep de Saint-Laurent est reconnu pour la grande qualité de son enseignement, la diversité des formations et des activités parascolaires et pour ses équipements à la fine pointe de la technologie. En outre, il dispose d'un campus exceptionnel formé de grands espaces verts, d'arbres centenaires et de bâtiments aux attraits architecturaux indéniables. C'est un lieu où se donnent rendez-vous la tradition, l'innovation et la créativité.

La mission⁹ du Cégep de Saint-Laurent se résume en trois points :

- Donner aux jeunes et aux adultes admis au Collège une formation à la fois globale, leur permettant de s'adapter à la société et de participer à son évolution, et spécifique, adaptée aux contingences de leur orientation;
- Répondre aux besoins d'accueil et d'encadrement des étudiants;
- Participer au développement mutuel du Collège et de la communauté environnante.

1.2.1 Effectif des employés

Une moyenne de 662 employés a contribué annuellement à la réalisation de la mission du Collège pendant la période d'observation entre 2009 et 2014 (voir le tableau 1).¹⁰ Les ressources humaines ont augmenté légèrement, soit de 7 %, au cours de cette période, en raison de la hausse du nombre des étudiants inscrits. En effet, l'établissement d'enseignement comptait 634 employés en 2009-2010 et 685 en 2013-2014. La répartition par catégorie de personnel en 2013-2014 permet de constater que le Collège est constitué d'une équipe qui compte 536 enseignants de la formation ordinaire et de la formation continue, 93 employés de soutien, 32 professionnels et 24 cadres.

Tableau 1 : Évolution de l'effectif des employés¹¹

Année	Enseignants (formation ordinaire et formation continue)	Personnel de soutien	Personnel professionnel	Personnel-cadre	Total des employés
2009-2010	484	93	31	26	634
2010-2011	494	94	34	25	647
2011-2012	499	93	34	25	651
2012-2013	538	95	35	24	692
2013-2014	536	93	32	24	685

⁹ Cette information est tirée du nouveau plan stratégique 2015-2020, p. 31.

¹⁰ Les statistiques concernant l'effectif des employés du Collège sont tirées des rapports annuels liés à la planification stratégique et la période de référence des données est du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

¹¹ Idem.

1.2.2 Offre de formation et effectif de la population étudiante

Le Collège offre 20 programmes et profils, dont neuf préuniversitaires et neuf techniques, menant à un diplôme d'études collégiales (DEC) dans les domaines des arts, des sciences et technologies, ainsi que des sciences et techniques humaines (voir le tableau 2). Neuf doubles DEC sont offerts au Collège, de même qu'un Tremplin-DEC, un parcours DEP-DEC et des parcours DEC-BAC. Le programme d'alternance travail-études (ATE) permet aux étudiants de cinq programmes techniques de réaliser deux stages professionnels rémunérés au Québec ou à l'étranger au cours de leur formation. Depuis 2012, les deux DEC préuniversitaires de sciences humaines et de sciences de la nature peuvent être offerts dans un format qui inclut des cours en français et en anglais, en collaboration avec le Cégep Vanier. Le Cégep de Saint-Laurent a en outre développé un créneau axé sur le traitement des eaux. En effet, il est le seul cégep de la province à offrir un DEC en Assainissement de l'eau et une attestation d'études collégiales (AEC) en Traitement des eaux. De plus, le Cégep de Saint-Laurent est le seul établissement d'enseignement collégial à disposer d'un [Centre des technologies de l'eau](#) (CTE) dont les laboratoires se situent au cégep et à Longueuil. Des enseignants du Cégep de Saint-Laurent, plus particulièrement ceux des programmes Assainissement de l'eau (DEC) et Traitement des eaux (AEC), travaillent en étroite collaboration avec le CTE. À l'occasion, des étudiants de ces programmes et des enseignants d'autres programmes se joignent à eux.

Tableau 2 : Liste des programmes d'études à la formation ordinaire¹²

Programmes préuniversitaires	Programmes techniques
200.B0 Sciences de la nature	145.C0 Techniques de bioécologie (*DEC-BAC)
200.D0 Sciences de la nature en français et en anglais	180.A0 Soins infirmiers (*DEC-BAC)
300.A0 Sciences humaines	221.A0 Technologie de l'architecture
300.C0 Sciences humaines en français et en anglais	241.A0 Techniques de génie mécanique (*DEP-DEC)
500.25 Cinéma et communication	243.BA Technologie de l'électronique - télécommunication
500.45 Littérature	260.A0 Assainissement de l'eau (*DEC-BAC)
500.55 Langues	260.B0 Environnement, hygiène et sécurité au travail
500.65 Théâtre	391.A0 Techniques d'intervention en loisir
501.A0 Musique	551.A0 Techniques professionnelles de musique et chanson
506.A0 Danse	-
510.A0 Arts visuels	-

Le Collège accueille en moyenne 3583 étudiants annuellement à la formation ordinaire (voir le tableau 3). À l'automne 2014, il a ouvert ses portes à 3655 étudiants à l'enseignement régulier, soit une augmentation d'environ 9 % de la population étudiante par rapport à l'automne 2009 (3322 étudiants)¹³.

¹² La liste des programmes est celle en vigueur présentement avec les titres modifiés de certains programmes.

¹³ Les statistiques d'inscription concernant l'enseignement régulier sont tirées des rapports annuels liés à la planification stratégique. La période de référence des données est la session d'automne de chaque année.

Tableau 3 : Évolution de l'effectif des étudiants de la formation ordinaire¹⁴

Année	Étudiants du secteur préuniversitaire	Étudiants du secteur technique	Étudiants ayant d'autres cheminements ¹⁵	Total des étudiants
Automne 2009	1995	1176	151	3322
Automne 2010	2148	1152	170	3470
Automne 2011	2190	1204	193	3587
Automne 2012	2335	1249	156	3740
Automne 2013	2327	1263	135	3725
Automne 2014	2169	1305	181	3655

Quant à la formation continue, elle a développé et mis en œuvre neuf nouveaux programmes d'attestations d'études collégiales durant la période observée (voir en annexe le document [Développement et révision AEC : 2009-2014](#)). Au total, elle offre quinze programmes d'attestations d'études collégiales (voir le tableau 4) ainsi que des formations conçues sur mesure pour les entreprises et les besoins de main-d'œuvre au Québec (dont des formations théoriques préalables à l'obtention d'un certificat de qualification en eau potable d'Emploi-Québec), de la formation pour les gestionnaires de premier niveau (en collaboration avec l'Association des travaux publics d'Amérique, ATPA) et de la formation à distance dans le domaine du retraitement des dispositifs médicaux (en collaboration avec l'Institut national de santé publique du Québec).

La formation continue offre également des cours de perfectionnement à temps partiel dans les secteurs suivants : génie civil, architecture, télécommunications, Internet, informatique, génie mécanique, administration, langues et bureautique. La reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) est offerte pour trois AEC et un DEC, soit : Contremaître en infrastructures urbaines, Retraitement des dispositifs médicaux, Gestion des applications et Techniques d'intervention en loisir. Enfin, la formation continue inclut la francisation, qui dispense des cours de français langue seconde à plusieurs groupes d'immigrants en partenariat avec le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI).

¹⁴ Idem.

¹⁵ Ces étudiants peuvent suivre les cheminements suivants : Tremplin-DEC, commandite, préalables universitaires et cheminement par cours.

Tableau 4 : Liste des programmes d'études à la formation continue

Programmes AEC
Administration
LCA.8K – Gestion financière informatisée
LCA. DY – Service-conseil en immigration
Architecture et construction
LCA.EF – Gestion de copropriétés
EEC.18 – Estimation en construction et rénovation
EEC.1B – Contremaître en infrastructures urbaines
Environnement
ERA.09 – Traitement des eaux
Technologie de l'électronique et informatique
LEA.BW – Gestion des applications, secteur TI
ELJ.3R – Réseaux de télécommunication Internet
Génie mécanique
ELC.11 – Dessin assisté par ordinateur
ELC.1E – Programmation en commande numérique
ELC.0K – Conception assistée par ordinateur – CATIA
ELC.2Q – Intégration à la profession de technicien en génie mécanique au Québec
Santé et sciences
CLN.03 – Microbiologie appliquée
CWA.0F – Retraitement des dispositifs médicaux
Tourisme
LCL.0X – Guide en tourisme d'aventure

Durant la période observée, le secteur de la formation continue comptait une moyenne annuelle de 3761 participants à ses diverses offres de cours (voir les tableaux 5 et 6). Au cours de l'année 2013-2014, le secteur de la formation continue accueillait au total 3786 étudiants comparativement à 2831 en 2009-2010, soit une hausse d'effectifs de 34%. Il faut mentionner au passage que 2012-2013 a été une année record en matière d'offre de formation d'AEC et de services aux entreprises.

Tableau 5 : Évolution de l'effectif des étudiants de la formation créditée¹⁶ à la direction de la formation continue¹⁷

Année	Étudiants inscrits aux AEC	Étudiants inscrits à la RAC	Étudiants inscrits aux cours à la carte	Total des étudiants
2009-2010	250	81	45	376
2010-2011	411	23	211	645
2011-2012	541	75	595	1211
2012-2013	669	90	522	1281

¹⁶ La formation créditée correspond aux formations qui relèvent d'une attestation d'études collégiales (AEC), de la reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) et des cours à la carte.

¹⁷ Ces statistiques sont tirées des rapports annuels du Cégep de Saint-Laurent.

2013-2014	429	71	579	1079
------------------	-----	----	-----	------

Tableau 6 : Évolution de l'effectif des étudiants de la formation non créditée¹⁸ à la direction de la formation continue¹⁹

Année	Étudiants inscrits au service aux entreprises	Étudiants inscrits aux cours à temps partiel (E-Q)	Étudiants inscrits à la francisation	Total des étudiants
2009-2010	790	225	1440	2455
2010-2011	744	228	1590	2562
2011-2012	863	246	2150	3259
2012-2013	1343	227	1660	3230
2013-2014	877	170	1660	2707

1.2.3 Milieu de vie

En complément des activités créditées, le Collège offre un éventail d'activités périscolaires et parascolaires alliant les sciences, les arts, la culture, l'environnement, les sports, les activités internationales et les programmes d'études. Sur la scène internationale, le Collège est actif depuis près de 28 ans et possède une solide expérience, notamment en ce qui a trait à la réalisation de voyages pédagogiques, de séjours linguistiques, de stages crédités, d'accueil d'étudiants étrangers, de mobilité enseignante et de projets de coopération.

Enfin, les mesures prises pour améliorer la gestion et le bilan environnemental ont permis d'atteindre le niveau «Excellence» de la certification Cégep Vert du Québec, depuis 2008. Le Collège s'est doté d'une politique sur l'environnement et le développement durable en 2006 afin de guider ses actions. Le développement durable et la recherche représentent des domaines dans lesquels le Collège désire s'investir encore davantage au cours des prochaines années. Il faut noter qu'en recherche, par exemple, des étudiants du programme Techniques de bioécologie se démarquent chaque année, depuis dix ans, au concours des Prix étudiants de l'Association pour la recherche au collégial (ARC). Il faut aussi souligner que le Collège excelle en sport-études et que l'interculturel est une priorité institutionnelle, ce dont témoigne la politique d'éducation interculturelle adoptée en 2014.

¹⁸ La formation non créditée correspond aux formations qui relèvent du service aux entreprises, des cours à temps partiel offerts par le biais d'Emploi-Québec et de la francisation.

¹⁹ Ces statistiques sont tirées des rapports annuels du Cégep de Saint-Laurent.

1.3 Structure d'autoévaluation

La démarche d'autoévaluation a été présentée dans le [Devis d'autoévaluation](#), adopté le 14 janvier 2015 par la Commission des études et le 28 janvier 2015 par le conseil d'administration. Les paragraphes qui suivent présentent la méthodologie, le système d'information institutionnel, la structure d'autoévaluation et les principaux enjeux de la démarche d'autoévaluation.

1.3.1 Méthodologie

Cet exercice d'autoévaluation a débuté à l'automne 2014 et s'est terminé à l'automne 2015. La période circonscrite par cet exercice couvre les années 2009 à 2014, ce qui correspond à la réalisation du dernier plan stratégique. Le [Calendrier des travaux d'assurance qualité](#) se trouve en annexe. La méthodologie a consisté, dans un premier temps, à recueillir les documents nécessaires à l'analyse de chaque composante. Il était précisé dans le devis d'autoévaluation que, dans le cas où les données trouvées seraient insuffisantes ou manquantes, une série d'entrevues serait menée et qu'ensuite, le rapport en ferait état et inclurait les actions nécessaires à effectuer au cours des prochaines années. Il est important de mentionner à nouveau qu'aucun document supplémentaire n'a été créé dans le cadre de cette analyse et qu'aucun ne le sera non plus à court terme. De plus, les particularités de la direction de la formation continue ont été soulignées dans les sections pertinentes.

Dans un premier temps, un répertoire intitulé « système d'information institutionnel » a été créé le 5 février 2015 par la direction des ressources technologiques (DRT) à même le réseau informatique du collège, pour réaliser la collecte de données. Des accès ont été attribués aux membres du comité d'autoévaluation ainsi qu'à certaines personnes ressources du collège.

Par ailleurs, une liste des documents intitulée [Collecte de données](#) a été conçue à partir du tableau méthodologique du devis d'autoévaluation. Cette liste comprend tous les documents nécessaires à l'évaluation du système d'assurance qualité et elle est répartie selon les quatre composantes, définies par la CEEC. Elle a été enrichie et modifiée à la suite des discussions du comité d'autoévaluation. Elle a finalement été envoyée aux responsables des services et des directions du Collège ainsi qu'aux responsables de la coordination départementale (RCD) et aux responsables de programmes (RP) en février 2015, après l'adoption du devis d'autoévaluation par les instances du Collège.

Ensuite, il a été demandé à ces personnes-ressources de déposer dans le répertoire les documents les concernant (voir en annexe le document [Collecte de données](#)). Au fur et à mesure que la collecte de données s'est effectuée, la liste a dû être bonifiée et modifiée, et ce, jusqu'à l'obtention d'une version finale en avril 2015. Le rassemblement des documents, qui s'est échelonné sur plus de deux mois, a été plus laborieux que prévu. En effet, cette cueillette de données, qualifiée de « fouille archéologique » par le comité d'autoévaluation, a été d'ailleurs l'occasion d'effectuer plusieurs constats sur l'archivage des documents au Collège.

Pour chaque document, une réflexion a dû être menée par le comité d'autoévaluation afin de le situer dans la démarche d'assurance qualité (composante, mécanisme,

pratique, sous-critère). Lors de la cueillette de données, plusieurs difficultés sont survenues. Par exemple, il a été difficile de retrouver la version originale, la version électronique ou encore la date d'adoption de nombreux documents. Ces documents étaient parfois classés sous diverses nomenclatures. De plus, le comité d'autoévaluation a dû souvent se questionner sur la fiabilité de certaines données statistiques, puisque les périodes de références ou les critères choisis n'étaient pas toujours les mêmes. L'étape de la collecte de données a donc occasionné un énorme travail qui ne se reflète pas dans le rapport final. L'analyse de certains documents a mené à des culs-de-sac puisqu'ils ne démontraient pas le sous-critère visé ou ne constituaient pas un mécanisme d'assurance qualité.

Dans un deuxième temps et parallèlement à la première étape, les documents colligés ont été analysés. Le comité d'autoévaluation a développé une Grille d'analyse des mécanismes et des pratiques institutionnels, à partir des critères et des sous-critères déjà présentés, grille qui regroupe les mécanismes et les pratiques du Collège par composante. Après discussion et réflexion, il a été décidé de restreindre l'analyse aux principaux mécanismes et aux pratiques. D'autres mécanismes existants au Collège n'ont pas été examinés, mais ils ont été mentionnés dans le rapport, puisqu'ils servent de compléments à des mécanismes mesurant l'efficacité (voir le chapitre 3). Cette grille a été présentée au comité de validation.

Afin d'alimenter la réflexion et de compléter l'analyse des documents recensés, le comité d'autoévaluation a réalisé une quinzaine d'entrevues consultatives auprès d'un échantillonnage d'environ une soixantaine de personnes ciblées, et ce, du 21 avril au 22 mai 2015 inclusivement. Une attention particulière a été portée afin de rencontrer des membres représentatifs de la communauté, soit des enseignants, des employés professionnels, du personnel de soutien, des étudiants et des cadres. D'ailleurs, tous les RCD-RP ont été rencontrés pour que leur soient présentés la démarche d'évaluation et les principaux constats de la collecte de données. À partir de la grille d'analyse, des questions leur ont été posées sur les programmes et l'évaluation des apprentissages. La planification stratégique et la planification liée à la réussite n'ont pas été abordées dans ces entrevues, car le Collège venait d'en terminer l'évaluation et leurs commentaires étaient disponibles dans les consultations menées quelques mois plus tôt.

Dans un troisième temps, l'analyse des documents recensés et la synthèse des consultations ont permis de guider la rédaction des chapitres 2 et 3 sur la description des mécanismes et des pratiques, leur mise en œuvre, l'évaluation de leur efficacité et leur révision.

Avant cette opération d'assurance qualité, le système d'information du Collège était linéaire et épars (voir le schéma 1). Le classement des données avait donc un double objectif, soit de faciliter la présente démarche d'autoévaluation et de commencer à construire le système d'information institutionnel de sorte que le système d'assurance qualité du Collège soit systémique (voir le schéma 2). La réflexion entourant la mise sur pied du système d'information institutionnel est démarrée, mais elle se poursuivra à partir de l'automne 2015 ou de l'hiver 2016.

Les schémas ci-dessous représentent le système d'information institutionnel actuel et celui dont la construction s'est amorcée dans le cadre de la présente démarche d'assurance qualité.

Schéma 1 : Portrait actuel du système d'assurance qualité du Cégep de Saint-Laurent

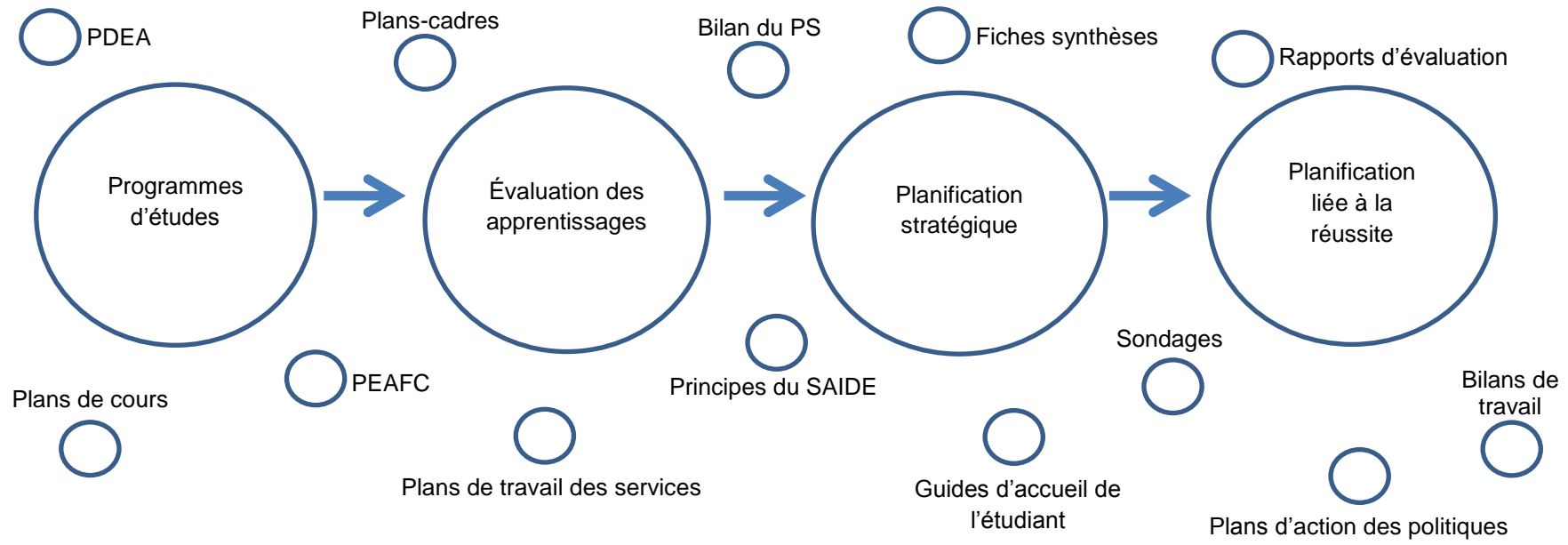
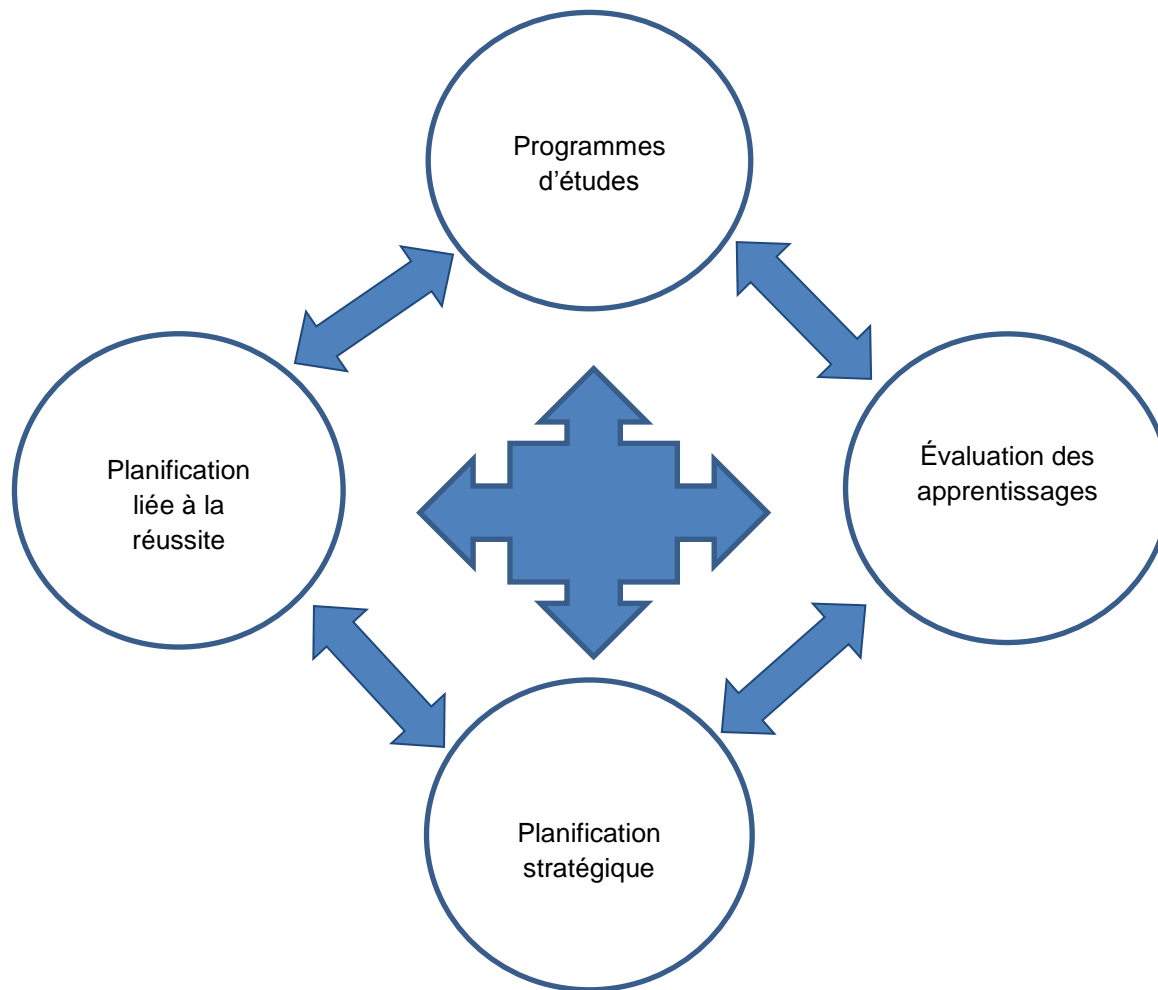


Schéma 2 : Portrait souhaité du système d'assurance qualité du Cégep de Saint-Laurent



1.3.2 Comités

Deux comités ont été mis sur pied par le directeur général et la directrice des études afin de mener à bien la démarche d'autoévaluation du système d'assurance qualité du Collège. Le comité d'autoévaluation a été formé en octobre 2014 et le comité de validation l'a été en novembre 2014. La durée des mandats respectifs de ces comités est d'un an, de l'automne 2014 à l'automne 2015, soit la période d'autoévaluation du Collège.

Le **comité d'autoévaluation** est composé de six membres :

Membres du comité d'autoévaluation :

- Madame Carole Lavallée, directrice des études;
- Monsieur David Pilon, directeur adjoint aux études du service de recherche, développement et programmes (SRDP);
- Madame Jessika Vigneault, conseillère pédagogique du SRDP;
- Monsieur Robert Payeur, conseiller pédagogique du SRDP;
- Madame Nancy Laflamme, conseillère pédagogique à la formation continue;
- Madame Sylvie Caron, gestionnaire administrative.

Le mandat de ce comité était de participer à toutes les étapes du processus et de travailler en étroite collaboration avec le comité de validation. Les tâches ont été réparties entre les membres, notamment la collecte et l'analyse des données, la mise en place d'un système d'information institutionnel et la rédaction du devis et du rapport d'autoévaluation. Le comité a participé aux réunions convoquées par la CEEC et il sera présent lors de la visite d'audit pour la présentation du rapport d'autoévaluation.

Le **comité de validation** est constitué de huit personnes :

Représentantes du comité d'autoévaluation :

- Madame Carole Lavallée, directrice des études à titre de représentante du comité d'autoévaluation;
- Madame Jessika Vigneault, conseillère pédagogique à titre de représentante du comité d'autoévaluation;

Membres du comité de validation :

- Madame Josée Leblanc, directrice de la formation continue;
- Monsieur Marc Deschênes, directeur adjoint à l'organisation de l'enseignement et des ressources didactiques;
- Madame Lyne Perreault, directrice adjointe aux études et responsable de l'organisation et du cheminement scolaires;
- Madame Carine Brassard, conseillère d'orientation, issue d'une autre direction que la direction des études et nommée par le syndicat des professionnels;
- Madame Marie-Josée Gaudreau, enseignante de littérature, nommée par le syndicat des enseignants;
- Monsieur Nicolas Talbot, enseignant de philosophie, nommé par le syndicat des enseignants.

L'objectif de ce comité était de participer à l'analyse globale du système d'assurance qualité. Il s'est penché principalement sur la validation et la formulation de recommandations quant aux documents soumis par le comité d'autoévaluation et ce, avant leur adoption par la Commission des études et le conseil d'administration. Il importe de préciser que la directrice des études et la conseillère pédagogique ont siégé au sein du comité de validation à titre de représentantes du comité d'autoévaluation afin d'assurer le lien entre les deux comités. Au départ, il était prévu que d'autres intervenants du collège soient invités à participer à des réunions du comité de validation, mais cela n'a pas été nécessaire.

En plus des deux comités, le devis et le rapport d'autoévaluation doivent être adoptés par les trois différentes instances du Collège, dans l'ordre suivant :

- le comité de direction;
- la Commission des études;
- le conseil d'administration.

L'organigramme en annexe du *Devis d'autoévaluation* présente la structure d'autoévaluation.

Les membres du comité d'autoévaluation se sont réunis seize fois, alors que ceux du comité de validation se sont rencontrés à cinq moments précis, notamment à la fin de la collecte de données et avant le dépôt des documents. Les trois conseillers pédagogiques du comité d'autoévaluation étaient responsables de la recherche, de l'analyse et de la rédaction. Ils ont fait entre eux des suivis hebdomadaires, et parfois même quotidiens, afin de mener à bien les travaux.

Les travaux ont été présentés régulièrement aux différentes instances et ils ont fait l'objet de discussions.

1.3.3 Principaux enjeux de la démarche d'autoévaluation

À l'automne 2014, le directeur général, appuyé par la directrice des études et le comité de validation, a défini quatre principaux enjeux entourant l'autoévaluation du système d'assurance qualité du Collège.

Un reflet de la culture interne

Le processus pour évaluer les mécanismes d'assurance qualité doit partir de la réalité du Collège et refléter sa culture organisationnelle. Le Collège dispose de politiques et de règlements, effectue des évaluations et met en œuvre des plans d'action. Par ailleurs, plusieurs démarches qui découlent de ces opérations sont de l'ordre de l'informel et ne sont pas toujours systématisées. L'exercice demandé par la CEEC est fondé sur des mécanismes formels; il faudra alors faire ressortir ceux qui se font informellement au Collège et voir comment ils pourront être modifiés progressivement.

Un processus s'appuyant sur une vision intégrée

Il s'agit de dresser un portrait des mécanismes existants et d'y porter un regard critique. À partir des forces et des points à améliorer, ce processus d'autoévaluation permettra de réfléchir aux moyens adéquats pour faire les ajustements nécessaires au Cégep de Saint-Laurent. Il sera important de se fixer des objectifs réalistes et de se doter d'un plan d'action. Cette autoévaluation sera donc axée sur le processus et le développement d'une vision d'avenir plus intégrée. Elle contribuera également à la mise en place d'une structure d'information systémique visant l'organisation des documents reliés à nos mécanismes et l'accès à ces informations au sein des différentes instances du Collège.

Des structures flexibles instaurées à long terme

Pour améliorer les mécanismes du Collège, il est possible que des structures doivent être mises en place, au cours des prochaines années, pour ainsi passer d'un mode informel à un mode plus systématique. Une attention particulière sera portée afin que ces structures soient souples, participatives et puissent faciliter la réalisation efficace de sa mission. Tout en ayant la capacité de s'adapter, les futures structures devront permettre la viabilité des actions à entreprendre à la suite de l'autoévaluation et assurer la pérennité de ces actions.

Une participation des membres de la communauté

La participation des différents groupes du collège sera favorisée afin de maintenir le climat harmonieux et de rallier le personnel autour de cet exercice. Les consultations des membres de la communauté favoriseront le travail de concertation. Le Collège mènera avec rigueur cette opération en veillant à ce qu'elle soit utile et pertinente. Il est souhaité qu'elle apporte des changements constructifs et positifs au sein de l'établissement. En ce sens, elle s'inscrira dans une perspective de dynamisme et de développement des services.

2. Deuxième chapitre : mise en œuvre des mécanismes et des pratiques

Le premier critère d'évaluation de la présente démarche d'assurance qualité est la mise en œuvre des mécanismes et des pratiques, et c'est ce que le deuxième chapitre met en relief. Le tableau 7 regroupe les principaux mécanismes et pratiques de chacune des quatre composantes qui sont classées selon les trois grandes catégories de la CEEC²⁰. Voici un rappel des définitions des catégories.

- Catégorie 1 : les mécanismes institutionnels liés à une obligation réglementaire en lien avec le mandat de la Commission. Il y a **quatre mécanismes** dans cette catégorie : la **politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP)**, la **politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA)**, la **planification stratégique (PS)** et la **planification liée à la réussite (PR)**;
- Catégorie 2 : les autres mécanismes institutionnels, tels que des politiques, des programmes et des règlements. Cette catégorie est constituée de **17 mécanismes**, tels que le **Règlement intérieur relatif aux études et à la réussite scolaire** et la **politique de gestion des ressources humaines (PGRH)**;
- Catégorie 3 : les pratiques institutionnelles établies en soutien à une politique ou à un autre mécanisme institutionnel. Au total, **5 pratiques institutionnelles** font partie de la catégorie 3, telles que les **principes du Service d'aide et d'intégration des étudiants (SAIDE)** et les **guides d'accueil de l'étudiant de la formation ordinaire**.

Considérant le contexte du Collège présenté au chapitre 1 et le fait qu'il s'agit d'une première expérience d'assurance qualité, l'analyse a principalement porté sur les objets obligatoires, soit sur les mécanismes des catégories 1 et 2 qui sont disponibles, ainsi que sur les pratiques les plus significatives qui appuient les mécanismes des catégories 1 et 2.

Pour chaque mécanisme classé par composante et par catégorie, les informations suivantes sont indiquées dans le tableau 7 :

- contribution à l'assurance qualité;
- date de création;
- date de la dernière révision (le cas échéant);
- principaux responsables de sa mise en œuvre.

²⁰ CEEC (2013), p. 17.

Tableau 7 : Mise en œuvre des mécanismes et des pratiques institutionnelles

	Mécanismes et pratiques institutionnelles	Contribution à l'assurance qualité	Dates de création et de révision	Responsables et collaborateurs
Composante 1 : Programmes d'études (PE)	Catégorie 1 (mécanisme institutionnel)			
	Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études (PIEP)	-Assurer : la qualité; la pertinence; la 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; la qualité de la gestion.	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptée en juin 1996 • Révisée en juin 2010 	Direction des études Direction de la formation continue
	Catégorie 2 (autre mécanisme)			
	Cadre d'élaboration de programmes d'études menant à une attestation d'études collégiales (AEC) de la Fédération des cégeps	-Assurer la pertinence des programmes d'études. -Assurer la cohérence des programmes d'études.	<ul style="list-style-type: none"> • Déposé en 2014 par la Fédération des cégeps 	Direction de la formation continue
	Règlement relatif à l'émission d'attestations d'études collégiales (AEC)	-Assurer la qualité de la gestion des programmes d'études.	<ul style="list-style-type: none"> • Adopté en septembre 1987 • Révisé en novembre 1990 	Direction des études Direction de la formation continue
Politique de gestion des ressources humaines (PGRH)	-Assurer l'adéquation des ressources humaines aux besoins de formation.	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptée en février 1996 	Direction des ressources humaines	

Politique sur la disponibilité des enseignants	-Assurer l'encadrement des étudiants; -Assurer l'adéquation des ressources humaines aux besoins de formation.	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptée en juin 2005 • Révisée en juin 2006 	Direction des études Direction des ressources humaines
Plan triennal d'investissement (immobilisation et mobilisation) et plan triennal mobilier, appareillage, outillage et bibliothèque (MAOB)	-Assurer l'adéquation des ressources matérielles et financières aux besoins de formation.	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour aux trois ans 	Direction des services administratifs Direction des ressources technologiques
Processus décisionnels pour modifier les maquettes de cours adoptées par le conseil d'administration	-Assurer la cohérence des programmes d'études.	<ul style="list-style-type: none"> • Adopté en juin 2002 	Direction des études
Catégorie 3 (pratique institutionnelle)			
Guides d'accueil de l'étudiant	-Assurer la cohérence des programmes d'études. -Assurer la qualité de la gestion des programmes d'études.	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour annuellement 	Directions des études
Indicateurs de cheminement scolaire	-Assurer l'efficacité des programmes d'études.	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour annuellement 	Direction des études

Composante 2 : Évaluation des apprentissages (EA)	Mécanismes et pratiques institutionnelles	Contribution à l'assurance qualité	Dates de création et de révision	Responsables et collaborateurs	
	Catégorie 1 (mécanisme institutionnel)				
	Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA)	-Assurer la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages.	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptée en juin 1994 • Révisée en janvier 2012 	Direction des études	
	Catégorie 2 (autre mécanisme)				
	Politique départementale d'évaluation des apprentissages (PDEA)	-Assurer la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages.	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour, selon les besoins des départements 	Direction des études Départements	
	Politique d'évaluation des apprentissages à la formation continue (PEAFC)	-Assurer la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages.	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptée en 2010²¹ • Révisée en mars 2012 	Direction de la formation continue	
	Politique de valorisation de la langue française	-Assurer la justice de l'évaluation des apprentissages.	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptée en juin 1988 • Révisée en mars 2005 	Direction des études	
	Procédure de gestion d'une plainte étudiante ou concernant un étudiant	-Assurer la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages.	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptée en janvier 2005 • Révisée en décembre 2014 	Direction des études Direction des services aux étudiants	
	Catégorie 3 (pratique institutionnelle)				
	Demande de révision de note	-Assurer la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages.	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptée en août 2003 • Révisée en avril 2008 	Direction des études Direction de la formation continue	
Grille d'évaluation des plans de cours	-Assurer l'équité de l'évaluation des apprentissages	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour annuellement 	Direction des études Départements		

²¹ Le mois d'adoption de la PEAFC n'est pas connu.

Composante 3 : Planification stratégique (PS)	Mécanismes et pratiques institutionnelles	Contribution à l'assurance qualité	Dates de création et de révision	Responsables et collaborateurs	
	Catégorie 1 (mécanisme institutionnel)				
	Plan stratégique 2009-2014	-Assurer la mise en œuvre de la planification stratégique. -Assurer l'imputabilité et la transparence du Collège.	<ul style="list-style-type: none"> • Adopté en novembre 2009 	Direction générale	
	Catégorie 2 (autre mécanisme)				
	Bilan du Plan stratégique 2009-2014	-Assurer le suivi des résultats de la planification stratégique.	<ul style="list-style-type: none"> • Adopté en juin 2014 	Direction générale	
	Catégorie 3 (pratique institutionnelle)				
Consultations dans le cadre de l'élaboration de la planification stratégique	-Assurer la mise en œuvre de la planification stratégique. -Informé, consulter et favoriser la concertation de toute la communauté. -Développer un plan stratégique qui reflète la vision de toute la communauté.	<ul style="list-style-type: none"> • Automne 2008 • Octobre 2014 	Direction générale Direction des études		

Composante 4 : Planification liée à la réussite (PR)	Mécanismes et pratiques institutionnelles	Contribution à l'assurance qualité	Dates de création et de révision	Responsables et collaborateurs	
	Catégorie 1 (mécanisme institutionnel)				
	Plan de réussite 2009-2014	-Assurer la mise en œuvre de la planification liée à la réussite.	<ul style="list-style-type: none"> • Adopté en janvier 2010 	Direction des études	
	Catégorie 2 (autre mécanisme)				
	Règlement intérieur relatif aux études et à la réussite scolaire	-Assurer la mise en œuvre de la planification liée à la réussite.	<ul style="list-style-type: none"> • Adopté en mars 1992 • Révisé en juin 2013 	Direction des études Direction de la formation continue	
Bilan du plan de réussite 2009-2014	-Assurer le suivi des résultats de la planification liée à la réussite.	<ul style="list-style-type: none"> • Adopté en juin 2014 	Direction des études		

Avant de clore ce chapitre, il est important de préciser qu'en plus des mécanismes recensés précédemment, il en existe plusieurs autres au collège qui ne sont pas liés aux objets d'étude de la présente opération, mais qui soutiennent certaines composantes ou qui remplissent les obligations légales d'organismes externes. Voici la liste de ces documents.

Composante 1- programmes d'études :

- [Règlement intérieur relatif aux règles de vie collégiale](#)
- [Règlement sur la commission des études](#)
- [Politique de gestion relative au personnel-cadre](#)

Composante 3- planification stratégique :

- [Politique institutionnelle de recherche](#)
- [Politique institutionnelle de l'intégrité dans la recherche](#)
- [Politique institutionnelle relative aux conflits d'intérêts dans la recherche](#)
- [Politique institutionnelle d'éthique de la recherche avec des êtres humains](#)
- [Politique institutionnelle relative à l'utilisation des animaux en recherche et en enseignement](#)
- [Politique sur l'environnement et le développement durable](#)
- [Politique de l'international](#)
- [Politique d'éducation interculturelle](#)

3. Troisième chapitre : évaluation, révision et actualisation des mécanismes et des pratiques

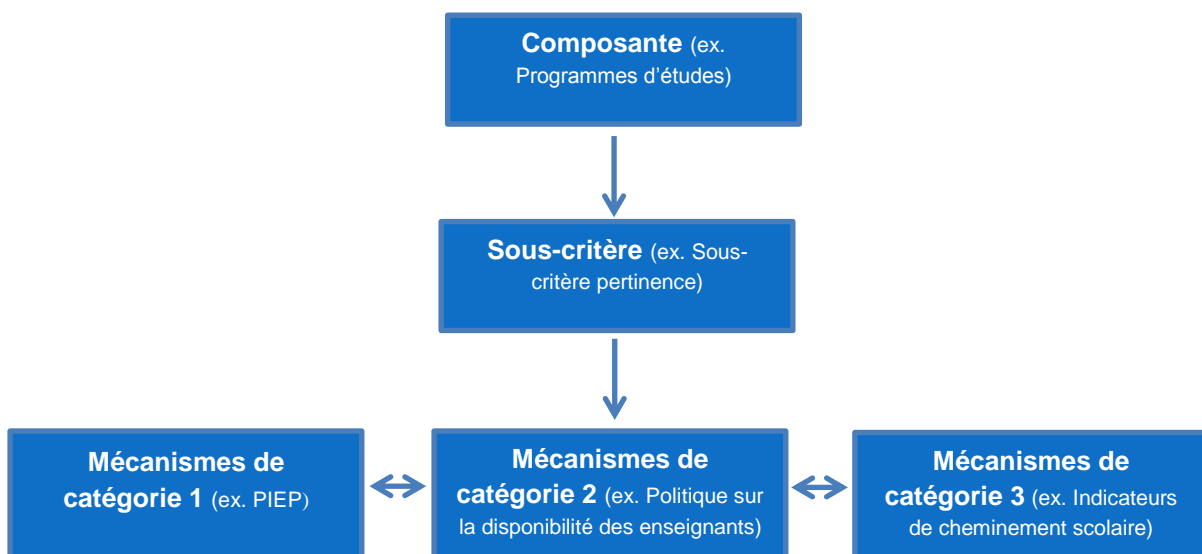
Le troisième chapitre évalue sous la loupe l'efficacité de nos **17 mécanismes** (catégories 1 et 2) et **5 pratiques institutionnelles** (catégories 3). La logique du classement est la même que celle présentée dans le chapitre 2 sur la mise en œuvre (voir le tableau 7), c'est-à-dire par composante. Ensuite, l'évaluation de l'efficacité des mécanismes et des pratiques a été effectuée à l'aide des sous-critères cités au chapitre 1. La CEEC définit l'efficacité d'un mécanisme par sa capacité à assurer l'amélioration continue de la qualité en fonction des objectifs qu'il cherche à atteindre.²²

Chaque fois qu'un mécanisme ou qu'une pratique a été actualisé au cours de la période d'observation (2009-2014), un regard critique a été porté en décrivant les modifications effectuées et en démontrant ses retombées sur l'amélioration continue de la qualité. Des précisions ont aussi été apportées lorsque des mécanismes et des pratiques sont en cours de révision ou qu'ils en feront l'objet dans les prochaines années.

À la fin de chaque composante analysée, la section « conclusion et actions à entreprendre » apporte un jugement global et propose des actions afin d'améliorer les mécanismes et les pratiques. Cette section est aussi suivie d'un tableau récapitulatif afin de voir en un coup d'œil si le degré d'efficacité de chaque mécanisme ou pratique a été atteint (voir les tableaux 8 à 10). Chaque tableau indique également si une révision en lien avec l'évaluation de l'efficacité de la présente opération est prévue d'ici 2020. Pour chaque pratique ou mécanisme jugé partiellement atteint (P), le numéro de l'action à entreprendre qui justifie ce choix est précisé.

Le schéma 3 rappelle l'essentiel de la démarche d'assurance qualité qui guide l'analyse menée dans ce chapitre. :

Schéma 3 : Résumé de la démarche d'assurance qualité



²² CEEC, p. 18.

Composante 1 : les programmes d'études

L'examen de l'efficacité des programmes d'études a été fait à partir des six sous-critères proposés par la CEEC : la pertinence, la 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 et la qualité de la gestion des programmes d'études.

La [Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études](#) (PIEP) est le principal mécanisme étudié pour la composante 1. Au cours de la période d'observation (2009-2014), le Collège a procédé à dix évaluations à la formation ordinaire, soit environ 50% des programmes (voir le document [Historique des évaluations de programme](#)). Ces évaluations ont mené à plusieurs révisions. D'autres révisions ont aussi été réalisées sans qu'il y ait eu d'évaluation de programme. Au total, il y a eu 29 révisions de programmes (voir en annexe le document [Tableau des révisions de programme à la formation ordinaire adoptées par la CE 2009-2014](#)).

Quant à la formation continue, tous les programmes d'AEC ont été évalués en continu durant cette même période d'observation (voir en annexe le document [Développement et révision AEC : 2009-2014](#)) et 8 programmes d'AEC ont nécessité une révision suite à l'analyse des données recueillies sur les programmes.

L'essentiel des opérations d'évaluation de programme repose sur un comité d'évaluation constitué d'un adjoint à la direction des études, d'un conseiller pédagogique et d'un responsable de programme. La démarche d'évaluation et la méthodologie sont répétées dans chaque rapport (voir, à titre d'exemple, le [Rapport d'évaluation du programme Technologie de l'architecture](#), p. 8). Les rapports d'évaluation portent sur les principaux enjeux du programme, tels que définis au début de l'exercice par le comité d'évaluation²³. Il faut donc préciser que, depuis 2008, l'évaluation d'un programme ne fait plus l'objet d'une analyse de tous les critères de la CEEC, à moins de déceler un problème majeur.

Pour les programmes de la formation continue, le processus d'évaluation est appliqué de façon continue à chacune des cohortes des programmes d'AEC. Par ailleurs, la révision est décidée par la direction en fonction de divers critères et priorités, dont les besoins du marché du travail. La décision d'entreprendre une révision est également prise en tenant compte des commentaires recueillis, par questionnaire ou lors de rencontres, auprès des étudiants et des équipes d'enseignants et de chargés de cours.

3.1 Les mécanismes assurant la pertinence

Le premier des sous-critères concerne la pertinence des programmes d'études. Ce sous-critère doit, en outre, permettre de savoir si les objectifs du programme répondent

²³ Dans la première mouture de la PIEP en 1996, le Collège confiait ses opérations d'évaluation de programme au comité institutionnel d'évaluation de programme, qui s'assurait de l'application de la politique, et au comité opérationnel d'évaluation de programme, qui réalisait l'évaluation d'un programme. Ces deux comités ont été en place jusqu'à ce que le Collège procède à la révision de la PIEP en 2010. Pour accélérer le processus d'évaluation de programme, la responsabilité de chaque évaluation a été confiée à un seul comité, plus restreint, formé d'un adjoint de la direction des études, d'un conseiller pédagogique et du responsable du programme évalué. Au besoin, le comité peut s'adjoindre d'autres membres (Source : Rapport d'évaluation de la PIEP, CEEC, 2011).

aux attentes et aux besoins de la société, des universités, du marché du travail et des étudiants.

Au Cégep de Saint-Laurent, les mécanismes et les pratiques institutionnelles qui permettent d'assurer la pertinence des programmes d'études sont :

- la PIEP ;
- les *Indicateurs de cheminement scolaire* (incluant les données sur l'enquête Relance²⁴) ;
- le *Cadre d'élaboration de programmes d'études menant à une attestation d'études collégiales (AEC)* de la Fédération des cégeps.

Description et analyse

La PIEP contient plusieurs rubriques qui renvoient directement à l'évaluation de la pertinence des programmes. À ce propos, la politique prévoit que, lors des évaluations de programme, des consultations soient réalisées auprès de diplômés et d'étudiants, à l'aide d'un questionnaire perceptuel ou d'entrevues. Ces consultations incluent toujours la question de la pertinence du programme en sondant le degré de satisfaction à l'égard des objectifs du programme évalué. À titre d'exemple, voici des énoncés du questionnaire perceptuel qui en témoignent :

Sur une échelle allant de « Tout à fait d'accord » à « Tout à fait en désaccord », l'étudiant juge des énoncés suivants :

- «La formation que j'ai reçue m'a bien préparé au marché de l'emploi dans ce domaine»
- «La formation que j'ai reçue correspond aux attentes que j'avais en m'inscrivant dans le programme»
- «La formation que j'ai reçue m'a donné une discipline de travail qui me sera utile quels que soient mes choix pour l'avenir»

L'analyse des attentes des employeurs, quant à elle, relève dans certains cas du ressort des départements du secteur technique. Plusieurs programmes d'études sont dotés d'outils de gestion, de suivi et d'évaluation des stages, lesquels sont pris en charge par un responsable de stage. Par exemple, en Techniques d'intervention en loisir, un cahier de stage permet une évaluation et un protocole d'entente tripartite entre l'étudiant, le milieu de stage et le superviseur de stage du cégep. Les stages sont donc une occasion de recevoir une rétroaction précieuse de la part du milieu de travail et des étudiants et d'ajuster les activités d'apprentissage. À cela s'ajoutent, pour cinq programmes,²⁵ des visites auprès du milieu de stage effectuées par le responsable de l'alternance travail-études. Celui-ci réalise habituellement un entretien dont l'objectif est de dresser un portrait détaillé du travail accompli par les stagiaires. De plus, le [Formulaire d'évaluation](#)

²⁴ Cette enquête vise à connaître la situation des personnes diplômées des programmes d'études du secteur technique des collèges environ six mois après l'obtention de leur diplôme.

²⁵ Les programmes qui disposent de l'ATE sont les suivants : Techniques de génie mécanique, Technologie de l'architecture, Assainissement de l'eau, Technologie de l'électronique et Environnement, hygiène et sécurité au travail.

finale des stages ATE, comprenant 20 indicateurs, permet d'évaluer les attitudes et les comportements du stagiaire en entreprise. Ces données sont souvent reprises dans les rapports d'évaluation (voir, à titre d'exemple, le Rapport d'évaluation du programme Environnement, hygiène et sécurité au travail, p. 11-12).

Pour tous les programmes techniques, les rapports d'évaluation utilisent le portrait de l'emploi selon des variables qui sont tirées de l'enquête Relance. À titre d'exemple, le pourcentage de diplômés en emploi et le pourcentage de diplômés occupant un emploi en rapport avec la formation (voir le document Tableau comparaison des années – Relance sortants, formation technique) sont des données systématiquement incluses dans le document Indicateurs de cheminement scolaire.

Lorsqu'un programme préuniversitaire est évalué, une attention est accordée aux rétroactions de l'ordre d'enseignement universitaire. En effet, les évaluations se réfèrent aux données du Bureau de coopération interuniversitaire (BCI) afin d'examiner les taux d'admission et d'inscription de nos finissants dans les universités québécoises. Au regard des enjeux qui peuvent découler de l'analyse de ces taux, des consultations ciblées peuvent être faites auprès des coordonnateurs des programmes d'études dans les universités. Les statistiques sur l'admission à l'université sont présentées aux enseignants dans le document *Indicateurs de cheminement scolaire*. Toutes ces données sont mises à jour annuellement et distribuées aux responsables de la coordination départementale et aux responsables de programme ²⁶.

Comparativement aux données sur l'emploi, les données sur l'admission à l'université sont soutenues par peu de recommandations dans les plans d'action. Selon les consultations réalisées dans le cadre de cette opération, les données statistiques devraient être diffusées avec des explications afin d'en optimiser l'utilisation.

À la direction de la formation continue, la pertinence des programmes d'AEC est assurée, lors du développement d'un nouveau programme, à partir du *Cadre d'élaboration de programmes d'études menant à une attestation d'études collégiales (AEC)*. Ce cadre a été développé par un comité formé de représentants de directions de formation continue de divers cégeps et chapeauté par la Fédération des cégeps. Tel que suggéré dans ce cadre, la formation continue réalise une étude de pertinence dès l'identification d'un nouveau projet de formation. Au cours de l'étude de pertinence, des données sont recueillies, entre autres, sur l'analyse de la profession et sur la situation reliée à l'emploi. Ces données servent également au comité d'élaboration de l'AEC lorsque la décision de poursuivre le projet s'avère positive. La pertinence est aussi assurée par la consultation des étudiants au moyen de formulaires d'évaluation qui sont remis aux étudiants à la fin du programme. Par ailleurs, à la fin des stages, les employeurs sont encouragés à émettre des commentaires et suggestions. Enfin, une relance relative au placement est effectuée entre trois et six mois après la fin d'un programme de formation. Ces pratiques permettent de récolter diverses données qui sont ensuite analysées pour établir si des modifications au programme peuvent être apportées dans un court délai ou s'il est requis d'attendre une révision de programme.

Dans sa mission, le Collège s'engage à offrir une formation de qualité basée sur l'acquisition d'une solide formation générale. Il s'est doté, en 1998, d'un projet éducatif

²⁶ Une analyse plus détaillée du document « Indicateurs de cheminement scolaire » est présentée dans le sous-critère associé à l'efficacité des programmes dans la section 3.5.

dont la mise en œuvre relève de l'ensemble de la communauté et qui doit se traduire dans les programmes d'études. À cet égard, il est possible d'affirmer que la PIEP tient compte des attentes générales de la société tel que stipulé dans les critères de la CEEC, car les évaluations de programme prennent systématiquement en considération l'apport de la formation générale et de la formation contributive pour veiller à former des citoyens critiques, autonomes, ouverts sur le monde et compétents. Les critères retenus dans l'annexe 1 de la PIEP indiquent d'ailleurs que l'évaluation doit rendre compte des liens entre la formation spécifique et la formation générale.

L'analyse du sous-critère 3.1 permet donc de constater que les mécanismes en lien avec la pertinence, principalement les outils utilisés dans le cadre de la PIEP, sont efficaces et permettent de déceler les points forts et les points à améliorer. Cependant, au chapitre du suivi des évaluations de programme, certaines recommandations sont restées sans suivi, ce qui n'a pas permis de vérifier si les correctifs proposés avaient été appliqués. De plus, le Collège aurait avantage à réfléchir à des moyens pour mieux connaître la satisfaction des universités envers nos diplômés.

Quant à elle, la formation continue doit considérer les nouveaux profils des étudiants dans l'analyse des données relatives au placement. À ce propos, il faut mentionner que le taux de placement est différent pour les diplômés d'un programme de formation initiale comparativement à ceux qui sont venus acquérir des compétences approfondies dans les AEC de spécialisation dans un domaine. Par conséquent, la formation continue proposera un nouveau formulaire qui permettra de recueillir certaines données qui tiendront compte de cette réalité.

3.2 Les mécanismes assurant la cohérence

La cohérence du programme renvoie plus particulièrement à la façon dont sont organisés les cours au regard des objectifs et des activités d'apprentissage. Il s'agit de constater la qualité de l'arrimage entre les cours et d'évaluer si leur agencement favorise la progression des apprentissages. La charge de travail des étudiants est également un aspect qui rend compte de la façon dont sont réparties les activités d'apprentissage d'une session à l'autre. Il s'agit enfin d'examiner si les exigences sont établies clairement et de façon réaliste dans les plans de cours.

Au Cégep de Saint-Laurent, les mécanismes et les pratiques institutionnelles qui permettent d'assurer la cohérence sont :

- la PIEP;
- les processus décisionnels pour modifier les maquettes de cours adoptées par le conseil d'administration;
- les guides d'accueil de l'étudiant;
- le *Cadre d'élaboration de programmes d'études menant à une attestation d'études collégiales (AEC)* de la Fédération des cégeps.

Description et analyse

Pour répondre au critère de la cohérence, les évaluations de programme examinent les plans-cadres et vérifient la prise en charge des compétences dans les plans de cours, et ce, en considérant les objectifs, le nombre d'heures contacts, les contenus et la charge de travail des étudiants. Les étudiants sont également questionnés sur la progression de

leurs apprentissages (à partir de compétences simples vers des compétences plus complexes et intégratrices). Comme il a été mentionné précédemment (voir section 3.1), les questionnaires perceptuels distribués aux étudiants, aux diplômés et aux enseignants sont prévus dans la PIEP et rendent compte également de la cohérence du programme.

À la formation continue, la cohérence est vérifiée par des mesures d'évaluation continue. Cela se traduit notamment par les actions suivantes : la cueillette des commentaires émis par les étudiants, les chargés de cours et les enseignants; la distribution de formulaires d'évaluation (de l'enseignement, des cours et du programme) et la conception d'un plan de travail pour concrétiser les changements à apporter. Cette façon de faire permet de rester informé des problématiques particulières rencontrées à la fois par les étudiants et le corps professoral. Par conséquent, cela favorise l'amélioration continue des programmes d'AEC et contribue à informer les divers intervenants sur la nécessité d'une révision de programme. La révision du programme d'AEC Contremaître en infrastructures urbaines en 2013-14 en est un exemple concret (voir le [Rapport de révision du programme d'AEC Contremaître en infrastructures urbaines](#)). Toutefois, les mesures d'évaluation continue actuellement en place s'inscrivent dans un processus qui pourrait être davantage formalisé. En outre, ces mesures d'évaluation mériteraient d'être rédigées sous forme de procédures afin d'assurer la pérennité de cette pratique propre à la formation continue.

Force est d'admettre que la PIEP joue efficacement son rôle d'évaluation des programmes. En général, les travaux d'évaluation permettent au Collège de vérifier si les cours d'un programme soutiennent bien l'acquisition des compétences à atteindre et si le niveau d'exigences propres à chaque activité d'apprentissage est réaliste en fonction de la charge de travail des étudiants. Les outils utilisés sont appropriés puisqu'ils permettent de répondre aux questions soulevées par les enjeux et de formuler des recommandations pertinentes. Parmi les critères d'évaluation inscrits dans la PIEP (annexe 1 de la PIEP, p. 8), le Collège s'assure que la séquence des cours d'un programme se réalise en favorisant la progression des apprentissages. Toutes les évaluations de programme ont posé un jugement sur la cohérence. À titre d'exemple, le *Rapport d'évaluation du programme Environnement, hygiène et sécurité au travail* a démontré que le mécanisme en place permet de déceler les points forts et les points à améliorer. Le chapitre sur la cohérence s'est, entre autres, conclu avec deux recommandations importantes qui ont été reprises dans le plan d'action et dans le plan de travail du programme.

Cependant, les rapports d'évaluation permettent souvent de mettre en relief les difficultés liées à l'absence d'un mécanisme formel d'élaboration de programme à la formation ordinaire. En effet, au moment de concevoir les programmes par compétences, plusieurs départements ont continué à s'appuyer sur les anciens devis ministériels, ce qui a mené, parfois, à la conception d'un programme dont les fils conducteurs étaient mal adaptés aux objectifs et standards. La lecture de certains rapports d'évaluation de programme permet d'observer que cette situation a pu générer des problèmes dans la répartition des compétences par cours ou des déséquilibres dans la charge de travail des étudiants d'une session à l'autre. Par conséquent, les recommandations résultant des évaluations de programme ont visé à corriger ces problèmes, en favorisant notamment un meilleur arrimage des compétences et des objectifs d'apprentissage. Cela démontre que le processus d'évaluation a bien joué son rôle dans l'identification des problèmes de cohérence. Toutefois, comme pour

l'évaluation de la pertinence (sous-critère 3.1), certaines recommandations des évaluations de programme sont restées sans suivi systématique afin de vérifier si les correctifs proposés avaient été appliqués.

À la direction de la formation continue, le *Cadre d'élaboration de programmes d'études menant à une attestation d'études collégiales (AEC)* de la Fédération des cégeps propose plusieurs conditions essentielles pour assurer la cohérence lors du processus d'élaboration d'un nouveau programme d'AEC : l'analyse de la profession; la détermination et l'organisation des compétences; la validation du projet par des experts; la spécification de normes pour la conception d'un plan-cadre et des précisions sur la révision du programme.

La PIEP joue donc efficacement son rôle. En général, les travaux d'évaluation permettent au Collège de vérifier si les cours d'un programme soutiennent bien l'acquisition des compétences à atteindre et si le niveau d'exigences propres aux activités d'apprentissage est adéquat, tout en mesurant son impact sur la charge de travail des étudiants.

Lorsqu'un jugement sur la cohérence d'un programme conclut à la nécessité de revoir la grille de cours, un mécanisme mis en œuvre au Collège permet d'y arriver. Le mécanisme intitulé *Processus décisionnels pour modifier les maquettes de cours adoptées par le conseil d'administration*, produit par la direction des études, encadre la modification des grilles de cours. Il traite de la nature des modifications, des processus décisionnels et de traitement, de l'instance d'approbation et des échéanciers à respecter.

Ce mécanisme décline quatre types de modifications et propose quatre processus pour apporter des modifications mineures ou majeures, ainsi que quatre instances pour en assurer l'adoption :

- Les modifications qui peuvent être apportées par le service de l'organisation et du cheminement scolaires;
- Les modifications qui exigent une décision favorable de la direction des études;
- Les modifications qui exigent une recommandation de la Commission des études et une décision favorable de la direction des études;
- Les modifications qui exigent une décision favorable du conseil d'administration.

La direction des études, les conseillers pédagogiques, ainsi que les comités de programme sont impliqués dans ces quatre processus.²⁷ Ce mécanisme se veut flexible, pour permettre d'effectuer des modifications mineures sans devoir constamment passer par le conseil d'administration, tout en respectant ses prérogatives en matière de gestion pédagogique. Sa force réside dans le fait que toute modification fait l'objet d'une analyse qui est adoptée par la CE et, au besoin, par le CA. En effet, au Cégep de Saint-Laurent, la CE est une instance qui joue un rôle important dans le processus relatif aux modifications des grilles de cours. Ce processus gagnerait toutefois à être mieux diffusé afin d'en expliciter les étapes et les délais à respecter.

²⁷ Les comités de programme font l'objet d'une analyse un peu plus loin dans la section sur la cohérence.

En lien avec ce mécanisme, un [Formulaire de modification des grilles de cours](#) a été créé en décembre 2014 pour mieux guider les responsables de programme. Ceux-ci doivent désormais remplir le formulaire lorsqu'ils souhaitent apporter des changements dans leur grille. Ils y décrivent et justifient les motifs de la modification et témoignent des consultations qui ont été effectuées auprès de tous les enseignants concernés (formation spécifique, formation générale et formation contributive), ainsi qu'auprès d'autres intervenants, tels que les API. La consultation large de tous les intervenants liés au programme assure la cohérence des modifications. De 2009 à 2014, 15 réunions de la Commission des études ont traité de ce sujet. Voici deux exemples :

Sans le formulaire :

- [Procès-verbal de la commission des études 43.7 – 2011-03-30](#) incluant les modifications des programmes de musique, de sciences de la nature, et de sciences humaines.

Avec le formulaire :

- [Procès-verbal de la commission des études 47.4 – 2014-12-10](#) incluant les modifications des programmes de bioécologie et d'environnement, hygiène et sécurité.

La documentation sur la structure des programmes s'appuie aussi sur les guides de l'étudiant. À la formation ordinaire, chaque programme a son propre guide (voir, à titre d'exemple, le [Guide de l'étudiant - 145.C0 Bioécologie 2013-2014](#)). Les éléments essentiels pour informer sur les programmes d'études y apparaissent : présentation de la structure du programme, règles de cheminement scolaire, grille de cours et description des cours, informations sur la formation spécifique et générale, compétences, épreuve synthèse, objectifs du programme et critères d'admissibilité. Enfin, les guides de l'étudiant rappellent les politiques et les règlements importants à consulter²⁸. Toutefois, les guides actuels semblent peu consultés par les étudiants et très peu connus des enseignants en raison de leur titre et de leur contenu. Présentement, à la formation ordinaire, c'est plutôt l'agenda qui fait office de guide de l'étudiant, car il inclut des documents importants dont le [Règlement intérieur relatif aux règles de vie collégiale](#) et la PIEA. En fait, les guides de l'étudiant ne remplissent pas le rôle qui leur a été attribué. Ils gagneraient à devenir de véritables cahiers de programme s'ils étaient révisés, renommés et rattachés plus efficacement au [Répertoire des grilles de cours](#)²⁹.

À la formation continue, un [Guide étudiant](#) sert à informer les étudiants et à favoriser leur accueil et leur intégration. Il présente, entre autres, les informations associées aux personnes-ressources, les aspects administratifs, la programmation des cours et les principaux éléments de la politique d'évaluation des apprentissages de la formation continue (PEAFC). Le guide de l'étudiant offert à la formation ordinaire pourrait s'inspirer de celui de la DFC et n'inclure que les renseignements essentiels au cheminement scolaire des étudiants (ex. les mesures d'aide à la réussite, les processus de demande de révision de note et de gestion des plaintes, etc.).

²⁸ Voici la liste des documents : la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, le *Règlement sur le régime des études collégiales*, le *Règlement intérieur relatif aux études et à la réussite scolaire*, la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA)* et le *Règlement intérieur relatif aux règles de vie collégiale*.

²⁹ Ce répertoire inclut les grilles de cours de tous les programmes d'études de la formation ordinaire ainsi que la distribution des compétences par cours et par programme.

En conclusion de l'examen de la cohérence (sous-critère 3.2), il est possible d'attester de l'efficacité de la PIEP. Lorsqu'une évaluation aboutit à des recommandations exigeant des modifications mineures ou substantielles à un programme, il existe un mécanisme qui permet d'encadrer les étapes d'une révision, notamment à l'aide du document intitulé *Processus décisionnels pour modifier les maquettes de cours adoptées par le conseil d'administration* et à l'aide de la pratique institutionnelle en lien avec la CE (formulaire de modification de la grille de cours). De plus, la PIEP permet de pallier certaines lacunes, notamment celles reliées à l'élaboration de programme. Cependant, lorsqu'il y a une révision de grille de cours, le suivi n'est pas efficace. Il faudrait ainsi prévoir un mécanisme formel de suivis des recommandations émanant des évaluations de programme.

La documentation sur les programmes, dont le répertoire des grilles de cours et les guides de l'étudiant, mériterait d'être regroupée, mieux diffusée et intégrée dans un cycle de gestion où les mandats des comités de programme seraient plus clairement explicités. À ce titre, la formation ordinaire pourrait prendre exemple sur le guide étudiant développé par la formation continue. En contrepartie, la direction de la formation continue aurait avantage à élaborer un cadre officiel explicitant son processus d'évaluation continue.

3.3 Les mécanismes assurant la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants

Les mécanismes assurant la valeur des méthodes pédagogiques cherchent à vérifier si celles-ci sont adaptées aux objectifs du programme et aux activités d'apprentissage, tout en tenant compte des caractéristiques des étudiants. Leur conception relève aussi bien de la décision de l'enseignant que de la concertation au sein des équipes disciplinaires et de programme.

Pour sa part, l'examen de l'encadrement des étudiants s'appuie sur la qualité des mesures de soutien et de suivi qui leur sont offerts afin de répondre à leurs besoins, l'objectif étant d'outiller les étudiants pour favoriser la réussite de leurs études.

Les mécanismes et les pratiques institutionnelles qui permettent d'assurer la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants sont :

- la *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études* (PIEP);
- la *Politique sur la disponibilité des enseignants*.

Description et analyse :

La valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants fait partie des critères d'évaluation de la PIEP. De fait, les moyens de collecte élaborés lors des évaluations de programme permettent d'examiner les méthodes pédagogiques : questionnaires auprès des étudiants, examen des plans-cadres ou plans de cours, consultations des enseignants et groupes de discussions représentent les outils les plus fréquemment utilisés.

Il a toutefois été constaté que l'évaluation du sous-critère concernant la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement varie beaucoup d'une évaluation de programme à l'autre, selon les enjeux définis au départ par le comité d'évaluation. Bien que cette démarche servant à identifier des enjeux soit efficace dans l'évaluation de certains sous-critères, il n'en demeure pas moins que certaines évaluations de programme examinent plus superficiellement cet aspect alors que d'autres poussent un peu plus loin l'analyse. À l'avenir, les évaluations de programmes pourraient couvrir cet aspect de façon plus systématique pour assurer une réflexion critique sur les méthodes pédagogiques. Cela pourrait faire l'objet de discussions lors des réunions de comités de programme.

Quant à la formation continue, des rencontres ponctuelles et, à l'occasion, des rencontres-bilans favorisent les échanges sur les méthodes pédagogiques, conformément à la PEAFC. Il existe aussi une pratique formelle qui consiste à offrir un accompagnement personnalisé aux chargés de cours et aux enseignants lors de la mise en place d'une nouvelle AEC. Ceci permet de veiller soigneusement à l'implantation de l'AEC, selon les perspectives adoptées lors du développement du programme de formation.

Afin de baliser l'encadrement des étudiants, le Collège a adopté la [*Politique sur la disponibilité des enseignants*](#), laquelle prévoit que « chaque enseignant ayant une charge d'enseignement à temps plein assume en dehors de ses heures de cours une disponibilité pour ses étudiants d'un minimum de cinq (5) heures par semaine » (article 2.2.1). Par ailleurs, il faut souligner que la disponibilité des enseignants est un point abordé dans les évaluations de programme, comme le prévoit la PIEP.

En conclusion de l'analyse du sous-critère 3.3, il est possible d'affirmer que la PIEP permet d'examiner adéquatement les méthodes pédagogiques et l'encadrement des étudiants, lorsque ces éléments sont identifiés comme des enjeux lors des évaluations de programme. Ces aspects pourraient faire l'objet d'une évaluation et d'un suivi plus systématiques au sein des programmes afin d'en assurer l'amélioration continue. Il y aurait lieu en outre de s'assurer que le Collège diffuse plus largement auprès des étudiants les documents qui traitent de la disponibilité des enseignants et qu'ils soient mieux arrimés entre eux.

3.4 Les mécanismes assurant l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation

Le quatrième sous-critère est associé aux ressources humaines, matérielles et financières. Il veille à ce que les ressources humaines soient suffisantes et de qualité en vue d'atteindre les objectifs des programmes d'études et de répondre à leurs besoins. Le maintien de la motivation de chacun et le développement d'une diversité de compétences sont également étudiés. Quant aux ressources matérielles, elles doivent être adéquates en ce qui a trait à la quantité, la qualité et l'accessibilité.

Au Cégep de Saint-Laurent, les mécanismes qui contribuent à l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation sont :

- la PIEP;
- la *Politique de gestion des ressources humaines* (PGRH);

- les plans triennaux d'investissement sur l'immobilisation ainsi que sur le mobilier, l'appareillage, l'outillage et la bibliothèque (MAOB).

Description et analyse :

Conformément à la PIEP, les évaluations de programme permettent de vérifier les points forts et les points à améliorer quant à l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation, lorsque cet aspect est identifié comme un enjeu dans le devis d'évaluation. Des questionnaires permettent de vérifier la satisfaction des étudiants à l'égard des ressources matérielles, et ce, en posant des questions autant sur le matériel pédagogique, l'équipement dans les laboratoires, les services informatiques du collège que sur les services offerts par la bibliothèque (voir, à titre d'exemple, le [Rapport d'évaluation du programme Techniques de génie mécanique](#)).

De son côté, la [Politique de gestion des ressources humaines](#) (PGRH) est sous la responsabilité de la direction des ressources humaines (DRH). Elle s'adresse aux enseignants, aux membres du personnel professionnel et de soutien ainsi qu'aux cadres, dans le respect des normes du travail et des conventions collectives de chacun. L'objectif principal de la PGRH est l'encadrement des ressources humaines et le soutien des mécanismes institutionnels qui s'y rattachent dans les domaines spécifiques suivants : l'embauche, l'insertion professionnelle, l'évaluation et le perfectionnement. Parmi les mécanismes prévus dans la PGRH, trois sont en appui aux volets de l'embauche et de l'insertion professionnelle :

- un programme d'embauche (2007);
- un programme d'insertion professionnelle (2007);
- un programme de reconnaissance du personnel (2013).

De plus, pour chaque catégorie d'emploi, une politique de perfectionnement et un programme de développement et d'évaluation formative ont été développés. Les programmes de développement et d'évaluation formative permettent aux employés d'obtenir de la rétroaction de la part du gestionnaire responsable de leur secteur d'activité et d'échanger sur les perspectives de formation. Ils assurent l'adéquation des ressources aux besoins de mise en œuvre des programmes. Quant au perfectionnement, il vise l'amélioration continue des compétences des employés au moyen de formations créditées ou non. Du côté des enseignants, la DRH et la direction des études sont responsables de la [Politique de perfectionnement des professeurs](#)³⁰ et du [Programme d'évaluation formative des enseignements](#), examinés plus en détail dans l'analyse qui suit.

À la suite des consultations menées lors de l'opération d'assurance qualité, il apparaît que la PGRH, de même que les programmes d'embauche et d'insertion professionnelle, sont moins connus des employés, comparativement aux programmes d'évaluation formative et de perfectionnement. Lors de l'embauche, une rencontre d'accueil individuelle des nouveaux employés est organisée systématiquement, depuis 2012, par

³⁰ La date exacte d'adoption de cette politique n'est pas connue. La dernière version papier retrouvée remonte au mois d'août 2006. Étant donné que ce document découle de la *Politique de gestion des ressources humaines*, l'année d'adoption est plutôt estimée entre 1996 et 2000. Jusqu'en 2004, la politique de perfectionnement des professeurs était gérée par les ressources humaines. Elle a par la suite été gérée par la direction des études.

l'équipe de la DRH, afin de leur fournir des informations et de faciliter leur intégration au collège. Pour les nouveaux enseignants, l'équipe de la direction des études organise une activité d'accueil au début de chaque session, en présence des RCD et des directeurs. Cette activité complète la rencontre avec la DRH ainsi que celles avec les RCD et les syndicats. Il est à noter que la mise en œuvre de ces mécanismes ne concerne que les nouveaux employés. Ainsi, il serait important d'informer les membres du personnel déjà en poste sur ces mécanismes (volets sur l'embauche et l'insertion professionnelle) en guise de rappel.

Au cours de la période d'observation, plusieurs changements de postes ont eu lieu au sein de la DRH et de la direction des études. La révision de la PGRH n'a donc pas été possible durant cette période, même s'il a été constaté que des besoins émergents en matière de dotation et d'insertion professionnelle n'étaient toujours pas comblés par la politique actuelle. Il faut préciser que, dans la période d'observation, la PGRH n'incluait pas de volets sur la santé et la sécurité au travail ni sur l'accès à l'égalité en emploi. Par contre, des programmes en matière de santé et de sécurité ainsi que d'accès à l'égalité en emploi existaient parallèlement et la DRH s'en chargeait, tel que prévu dans les conventions collectives. En 2015, le programme relatif à la santé et à la sécurité au travail a été révisé et il est devenu une politique. Ces deux mécanismes devront être ajoutés à la PGRH, lors de sa révision. En ce qui a trait aux Programmes de développement et d'évaluation formative du personnel professionnel, du personnel de soutien et du personnel d'encadrement, ils ont été adoptés depuis 2013.

Le *Programme d'évaluation formative des enseignements* a été adopté en 2009 par un comité paritaire (Collège-Syndicat des professeurs du Cégep de Saint-Laurent). Ce programme s'applique à tous les enseignants du secteur régulier afin que leurs enseignements soient évalués une fois tous les cinq ans. Il permet aux enseignants d'identifier leurs forces et leurs points à améliorer, d'explorer de nouvelles méthodes pédagogiques et de soutenir leur développement professionnel. C'est à partir de l'adoption du programme d'évaluation formative des enseignements que le Collège a eu recours aux services du Centre d'intervention et de recherche en évaluation du personnel enseignant (CIREPE) en complément du matériel développé à l'interne et destiné à répondre aux besoins de quatre départements³¹ ainsi qu'aux demandes ponctuelles d'enseignants ou d'autres départements. Le processus du CIREPE était très apprécié des enseignants évalués et des étudiants interrogés régulièrement par la conseillère pédagogique, notamment pour sa rigueur et le respect de la confidentialité. Le programme comprenait un mécanisme de révision et de suivi. Sa révision est devenue nécessaire en 2014 lorsque le CIREPE a fermé définitivement ses portes. Par conséquent, un questionnaire maison a été utilisé pendant une session et le processus d'évaluation a été suspendu jusqu'à l'automne 2014. Un comité paritaire a été formé à l'hiver 2015 pour revoir le programme d'évaluation. Il faut mentionner finalement que la politique de perfectionnement des professeurs deviendra prochainement un programme, tout comme les politiques de perfectionnement des autres catégories d'emploi.

Au chapitre des ressources matérielles et financières, il existe deux mécanismes, les Plans triennaux d'investissement (immobilisation et mobilisation) et les Plans triennaux mobilier, appareillage, outillage et bibliothèque (MAOB) (2009-2014). Ces plans sont des résumés descriptifs des principaux éléments des Budgets triennaux d'investissement

³¹ Conformément à la PDEA des départements de philosophie, de littérature, de cinéma et d'éducation physique, des évaluations sont réalisées systématiquement pour les nouveaux enseignants.

(immobilisation et mobilisation)³² et des Budgets triennaux mobilier, appareillage, outillage et bibliothèque (MAOB)³³ qu'ils accompagnent. Les budgets incluent une courte description des projets ainsi que les montants accordés et répartis sur trois ans. Ces documents sont toujours rédigés selon une planification triennale, mais ils sont mis à jour annuellement.

L'immobilisation est liée aux besoins, à moyen et à long terme, analysés en fonction de la vision institutionnelle et de la planification stratégique, tandis que le MAOB est plutôt relié aux besoins annuels des départements, des services et des directions. La gestion des investissements en immobilisation se concentre sur les besoins des programmes, car elle est participative et décentralisée. De fait, des comités permettent au Collège de comprendre les nécessités en termes de ressources matérielles. Pour le MAOB, un courriel est envoyé en mars de chaque année aux RCD ainsi qu'aux coordonnateurs et aux directeurs afin qu'ils puissent soumettre à la DSA leurs demandes budgétaires en remplissant un formulaire électronique via l'Intranet. Pour faciliter ce processus, un tutoriel a été conçu en 2012. La direction des études est responsable de l'analyse et de la présélection des demandes reçues par les départements, à partir du plan triennal et du budget du MAOB et des besoins qui sont ressortis dans les bilans et les plans de travail annuels des départements (voir la section sur la composante 3) et lors des évaluations de programme.

Le processus actuel d'investissement d'immobilisation et du MAOB se fait respectivement en tenant compte de la vision du Collège et des diverses consultations issues des comités. Cependant, les consultations réalisées pour la présente opération révèlent que les informations concernant les choix d'investissements du Collège devraient être communiquées plus largement. L'analyse des mécanismes a permis de constater qu'il n'existe pas de plan de remplacement de matériel dans les bilans et les plans de travail annuels des départements. Il est intéressant de souligner que le département de cinéma a pris l'initiative de développer, entre 2009 et 2016, un plan de remplacement de matériel (voir en annexe le Plan de remplacement de matériel en cinéma 2009-2016), afin de faciliter sa planification à moyen et à long terme. La DSA pourrait s'inspirer de cette pratique du terrain afin de prévoir les besoins des programmes d'études, selon les fonds disponibles, sur une période de trois ans (même période que le plan d'investissement du MAOB). Ainsi, la DSA pourrait avoir un portrait plus précis des besoins d'espace, de ressources matérielles et d'équipement en termes d'accessibilité, de qualité et de quantité. De surcroît, il n'existe pas de mécanisme de révision de ce processus d'investissement, ce qui serait à revoir.

En terminant cette section sur le sous-critère 3.4, il faut souligner que la PGRH est présentement en révision. Elle n'avait été ni modifiée ni révisée depuis son adoption en 1996. La révision de la PGRH était nécessaire pour la mettre à jour et l'arrimer aux politiques et aux programmes, qui sont plus récents que la PGRH elle-même. Malgré cette remarque, la PGRH permet tout de même d'assurer l'adéquation des ressources humaines aux besoins des programmes d'études, notamment pour assurer leur qualité par le biais des évaluations formatives et du perfectionnement. Le programme d'évaluation formative des enseignements est en révision pour remédier à la disparition du CIREPE et produire de nouveaux outils d'évaluation.

³² Seuls les budgets triennaux d'immobilisation suivants sont disponibles : 2009-2012, 2011-2014, 2012-2015 et 2013-2016.

³³ Seuls les budgets triennaux du MAOB suivants sont disponibles : 2009-2012, 2010-2013, 2012-2015 et 2013-2016.

Une demande récurrente concerne la diffusion plus rapide des choix d'investissements et des mécanismes reliés aux ressources humaines. Le développement d'un plan triennal de remplacement dans les bilans et les plans des départements garantirait une planification plus efficace à long terme.

3.5 Les mécanismes assurant l'efficacité des programmes d'études

L'évaluation de l'efficacité permet au Collège de juger de sa capacité à recruter et à maintenir un effectif d'étudiants qui atteint les objectifs du programme. Ce sous-critère vise aussi à connaître dans quelle mesure les activités d'apprentissage et les mesures d'encadrement permettent aux étudiants de bien réussir dans le programme et d'obtenir un diplôme au terme de leur formation.

Les mécanismes et les pratiques institutionnelles qui permettent d'assurer l'efficacité des programmes sont :

- la *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études* (PIEP);
- les *Indicateurs de cheminement scolaire*;
- le plan de réussite;

Description et analyse :

Pour réaliser l'examen de l'efficacité, l'évaluation des programmes d'études utilise un ensemble d'indicateurs³⁴ (précisons que ceux relatifs au plan de réussite seront traités dans la composante 4). L'analyse de ce sous-critère s'est appuyée sur la PIEP, la moyenne générale au secondaire (MGS) à l'entrée, les taux de réussite des cours à la première session, les taux de réinscription à la troisième session (la persévérance) et les taux de diplomation. Ces indicateurs servent à poser un jugement sur l'efficacité des programmes d'études. Les indicateurs sont, par ailleurs, comparés avec ceux du réseau des cégeps francophones de Montréal et avec l'ensemble du réseau public sur une période de dix ans. Jusqu'à récemment, ils se retrouvaient dans un seul et même document qui s'appelait *Fiches synthèses de programme* (selon la PIEP, art. 2.3). Toutefois, les fichiers numériques s'intitulaient plutôt *Indices de cheminement scolaire par cohortes*. Pour plus de clarté, les fichiers seront nommés, à partir de 2015 : *Indicateurs de cheminement scolaire*. Ce titre a été choisi, car il est plus clair et couvre autant les indicateurs par programme que par cohorte. En dehors de l'évaluation de programme, ces indicateurs sont peu connus et ne permettent donc pas une appropriation en vue d'en faire un outil d'évaluation continue plutôt que périodique (aux six ans selon la PIEP). Afin d'accroître son utilisation, le document devrait inclure une méthodologie qui permettrait de mieux guider les utilisateurs dans la compréhension et l'utilisation de ces données.

L'application de la PIEP couvre généralement bien l'efficacité des programmes d'études et les résultats permettent au Collège d'en assurer le suivi. Plusieurs rapports d'évaluation démontrent une attention particulière au recrutement des étudiants. À titre d'exemple, le [*Rapport d'évaluation de programme en art dramatique*](#) (p. 23) a traité de la

³⁴ Les indicateurs sont fournis par la banque de données du Service régional d'admission du Montréal métropolitain (SRAM).

qualité de la préparation des étudiants du secondaire aux études collégiales. Ce rapport mentionne que les enseignants semblent de plus en plus préoccupés par l'augmentation du nombre d'étudiants ayant besoin d'un soutien psychosocial ou vivant des difficultés personnelles. Cette problématique a été ciblée comme l'un des enjeux de l'évaluation et a conduit à une analyse de données qualitatives, laquelle a été suivie d'une recommandation sur la charge de travail.

Dans une même perspective, voici un autre exemple provenant du [Rapport d'évaluation de programme en soins infirmiers](#) qui témoigne du type d'analyse réalisée dans les activités de promotion et de recrutement :

« L'enquête auprès des étudiants montre que la majorité d'entre eux (93 %) était tout à fait d'accord ou plutôt d'accord pour affirmer que l'information mise à leur disposition (prospectus, site Web, Portes ouvertes, etc.) avant leur inscription était satisfaisante. Les résultats indiquent aussi que le site Web a été nommé en premier parmi la liste des moyens offerts par le cégep pour connaître le programme Soins infirmiers. En guise de comparaison, l'évaluation du programme Techniques d'intervention en loisir, deux ans plus tôt, avait montré que seulement 18 % des étudiants avait choisi le site Web comme moyen, alors que ce pourcentage s'élève à 33 % avec le programme de Soins. » (p. 39)

Il importe de souligner que les opérations d'évaluation de programme comportent l'analyse des taux de réussite des cours de la formation générale et de la formation contributive, en particulier quand une problématique est soulevée à cet égard (voir, à titre d'exemple, le [Rapport d'évaluation de programme en technologie de l'architecture](#), p. 34). Une attention particulière est également accordée à la réussite des épreuves synthèses de programme afin de rendre compte de leur caractère intégrateur et de leur capacité à bien évaluer les compétences des programmes. Les taux de diplomation des étudiants font l'objet d'une analyse tout aussi attentive. Dans le cas de l'évaluation du programme Environnement, hygiène et sécurité au travail (voir en annexe le [Rapport d'évaluation de programme en environnement, hygiène et sécurité au travail](#), p. 31), cette analyse avait abouti à une recommandation afin que le département porteur identifie des moyens permettant d'attirer une population étudiante apte à réussir non seulement les cours, mais aussi à persévérer et à obtenir un diplôme.

Selon les enjeux abordés dans les évaluations de programme, le Collège a aussi recours à différents outils afin d'approfondir, le cas échéant, la compréhension d'une problématique en lien avec la réussite. Lorsqu'il s'agit d'évaluer la diplomation des étudiants inscrits à un programme de double DEC, il est alors nécessaire d'utiliser d'autres systèmes, entre autres le système de gestion pédagogique CLARA ou l'un des systèmes du SRAM : DEFI (Dépistage des étudiants faibles à des fins d'intervention). Par exemple, le [Rapport d'évaluation de programme en arts plastiques](#) (p. 29) examine la diplomation des deux programmes du cheminement de double DEC qui lui sont associés. L'analyse a démontré une disparité dans la réussite entre les étudiants du cheminement double DEC et ceux du programme régulier. Cela a d'ailleurs fait émerger le besoin de développer des outils adaptés, en fonction de certains programmes, qui

permettront de suivre les données sur le cheminement de certaines cohortes jusqu'à leur diplomation.

Étant donné que la majorité des programmes et des disciplines se sont dotés de mesures d'aide, l'évaluation de programme peut comporter une analyse de leur efficacité, ce qui passe généralement par des questionnaires perceptuels. Par exemple, le [Rapport d'évaluation de programme en sciences humaines](#) (p. 35) incluait une analyse de l'efficacité du tutorat par les pairs, mis en place en sciences humaines. En conclusion de cette analyse, il a été recommandé d'instaurer une mesure d'aide visant à améliorer les habiletés méthodologiques des étudiants. Ce point sera abordé plus longuement dans l'analyse de la composante 4 sur la réussite.

À la formation continue, des stratégies de recrutement ciblées en fonction du secteur d'activités, ainsi que des conditions particulières d'admission existent pour chacun des programmes d'AEC. Ces mesures permettent de recruter plus d'étudiants ayant les préalables requis. Ces efforts de recrutement, en plus des mesures d'aide à la réussite, ont permis d'atteindre un taux moyen de diplomation à la formation continue qui a augmenté significativement entre 2010 et 2014 ([Taux de diplomation des AEC – 2009-2014](#)). Les mesures d'aide à la réussite, parmi lesquelles le tutorat par les pairs ou les enseignants, ainsi qu'une meilleure planification des activités d'évaluation pour tous les cours donnés simultanément durant une même étape expliquent en grande partie cette augmentation.

L'analyse des mécanismes existants en fonction du sous-critère 3.5 démontre que l'application de la PIEP et les processus complémentaires de la formation continue permettent de porter un regard sur l'efficacité des programmes. Le recrutement des étudiants, leur cheminement dans le programme et, au bout du compte, leur diplomation peuvent être observés. Cependant, si les « indicateurs de cheminement scolaire » permettent de jeter un regard éclairé sur la réussite, ils mériteraient d'être présentés sous une forme plus conviviale, d'être accompagnés de stratégies pour en favoriser l'appropriation par les programmes et d'être plus adaptés aux réalités de ceux-ci.

3.6 Les mécanismes assurant la qualité de la gestion des programmes

Ce dernier sous-critère vise à analyser les moyens utilisés pour faciliter la gestion des programmes. Il examine comment sont assumées les différentes responsabilités de gestion au sein de chaque programme. Les mécanismes doivent notamment permettre de répondre à certaines questions : la gestion du programme favorise-t-elle l'approche programme? Permet-elle de cibler les forces et les points à améliorer du programme et des activités d'apprentissage? Contribue-t-elle à bien transmettre les informations essentielles du programme aux enseignants et aux étudiants?

Les mécanismes et les pratiques institutionnelles qui permettent d'assurer la qualité de la gestion des programmes sont :

- la *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études* (PIEP);
- les *Indicateurs de cheminement scolaires*;
- le *Règlement relatif à l'émission d'attestations d'études collégiales* (AEC);
- les guides d'accueil de l'étudiant.

Description et analyse :

Au cours de la période d'observation, la question de la gestion des programmes a été peu abordée dans les rapports d'évaluation. Seulement quatre sur dix en ont fait l'analyse étant donné l'absence d'enjeu perçu par le comité d'évaluation sur ce sous-critère. Il est tout de même important de rappeler que le comité d'évaluation a le mandat de présenter tous les critères de la PIEP au comité de programme et au département, incluant la gestion des programmes. Par exemple, les enseignants sont invités à remplir un questionnaire perceptuel ayant trait au climat de travail, au fonctionnement du département, au besoin de perfectionnement, aux activités d'apprentissage, à l'épreuve synthèse ou à la charge de travail de l'enseignant, ces questions bien que liées indirectement à la gestion de programme permettent de mieux saisir les discussions de programme.

Si les analyses sur la gestion de programme n'ont pas été nombreuses, celles qui ont été faites ont tout de même contribué à identifier les forces et les lacunes, non seulement au niveau du programme visé, mais aussi au niveau institutionnel. Adopté en février 2009, au tout début de la période d'observation, le [Rapport d'évaluation du programme Techniques de génie mécanique](#) avait ciblé le problème lié à son comité de programme :

« Cependant, une remise sur pied du comité de programme est plus que souhaitable, car cela permettrait, d'une part, une meilleure coordination avec les disciplines contributives et, d'autre part, l'envoi aux étudiants d'un message clair que la formation générale fait partie intégrante du programme. » (p. 46)

Plusieurs départements ont pris l'initiative de former un sous-comité relié à leur programme respectif et composé d'un groupe restreint d'enseignants de la formation spécifique. Ces comités portent plusieurs noms (ex. comité pédagogique, comité programme, comité exécutif, etc.). À ce propos, le [Rapport d'évaluation du programme Techniques d'intervention en loisir](#) (p. 48 et 53) de 2009 a jeté les bases de ce qui allait devenir « les comités de programmes élargis ». En effet, le rapport fait ressortir que la gestion des affaires courantes de ce programme était assumée par deux entités : l'assemblée départementale, durant laquelle les enseignants se consultent sur des dossiers communs et prennent des décisions au regard du programme et des questions départementales, et le comité de programme élargi, dont le mandat est d'assurer la qualité et le développement du programme. Cette structure de fonctionnement, autour d'un comité élargi, n'a été reprise que plus tard par les autres programmes. Le comité de programme élargi permettait de discuter des enjeux qui concernaient tous les enseignants, autant ceux de la formation générale que les intervenants gravitant de près ou de loin autour du programme : aide pédagogique, conseiller pédagogique et adjoint à la direction des études.

Entre 2009 et 2014, les réunions des comités de programme élargis traitaient de sujets tels que les activités d'apprentissage et les forces et faiblesses du programme. Au moins une fois par année, les « indicateurs de cheminement scolaire » y étaient présentés afin de dresser le portrait de la réussite et d'alimenter les échanges. Quand une évaluation de programme était amorcée, les membres du département porteur et, plus récemment, ceux du comité de programme dit élargi étaient consultés.

Le fonctionnement des comités de programme n'est pas encore enchâssé dans une politique institutionnelle propre à la gestion des programmes. Les indications sur le rôle que doivent jouer ces comités sont dispersées dans divers documents (convention collective, PIEP, PIEA). Des travaux sont d'ailleurs en cours afin de regrouper ces informations dans une politique institutionnelle de gestion des programmes (PIGEP) qui veillera à structurer les comités de programme (sans l'appellation « élargis ») et à en faire un lieu privilégié aux fins suivantes : diffuser l'information sur les programmes; élaborer des stratégies concertées afin d'aborder divers enjeux, tels que la réussite, la mise à jour du corpus, le recrutement et l'attractivité; planifier les projets de développement (internationalisation de la formation, recherche); etc. La PIGEP permettra de clarifier la composition des comités de programme, de préciser les mandats qui pourront leur être confiés et les attentes liées aux suivis. À ce titre, la PIEP et la PIGEP feront ainsi faire partie d'un cycle de gestion resserré et formalisé, autour du comité de programme. Elle répondra alors à une recommandation de la CEEC faite en 2004³⁵.

En ce qui a trait à la gestion des programmes d'études à la formation continue, une pratique institutionnelle existe, depuis 1987, afin d'encadrer le processus d'émission de l'attestation d'études collégiales, soit le [Règlement relatif à l'émission d'attestations d'études collégiales \(AEC\)](#). Ce processus balise la gestion de l'émission de l'AEC et il fonctionne bien. Par conséquent, aucune révision n'est prévue. Par contre, il importe de mentionner que l'accroissement du nombre de programmes d'AEC en 2012-2013 a nécessité la modification ou la mise en place de nouvelles pratiques afin d'améliorer l'efficacité de la gestion des programmes. Les pratiques ont été harmonisées avec celles de l'organisation scolaire ainsi que celles mises en place pour l'embauche des enseignants de la formation ordinaire. Enfin, bien que plusieurs pratiques soient appliquées et qu'elles permettent de recueillir diverses données quantitatives et qualitatives sur les programmes, elles gagneraient à être établies dans un cadre plus formel afin d'éviter les variations entre les divers intervenants. À l'instar de la formation ordinaire, la formation continue revoit en ce moment diverses procédures liées à l'évaluation des programmes d'études.

Pour ce qui est de la diffusion des informations sur les programmes, ce sont les guides d'accueil de l'étudiant qui sont les plus complets. En effet, ces guides contiennent des informations détaillées sur la structure et l'organisation du programme, ce qui s'avère très utile pour la compréhension des départements, des enseignants et de la direction. Comme cela a été mentionné précédemment (point 3.2), les informations contenues dans ces guides étudiants indiquent qu'ils devraient être renommés pour mieux refléter leur finalité et qu'ils devraient être destinés aux membres du personnel, en particulier aux enseignants. Avec un meilleur titre, ils seront plus facilement repérés par leurs destinataires. L'une des grandes forces remarquées à la formation continue est la qualité de la communication de l'information sur les programmes d'études fournie aux étudiants dans le guide étudiant ou lors des rencontres d'accueil.

En somme, il existe différents mécanismes reliés à la qualité de la gestion des programmes (sous-critère 3.6). La PIEP a rempli ses fonctions à l'égard de l'évaluation

³⁵ Les comités de programme pour chaque programme d'études menant à un DEC existent depuis 1997 au Collège. Déjà en 2004, les liens entre les comités de programme et les assemblées départementales, de même que leurs rôles et leurs responsabilités, n'étaient pas clairement définis. (Source : Évaluation institutionnelle du Collège - Rapport 2004 de la CEEC).

de la gestion de certains programmes, puisque des rapports ont permis de déceler des points à améliorer et à prendre en charge. Par contre, la gestion courante des programmes demeure un élément essentiel à retravailler afin d'améliorer le fonctionnement des comités de programme. Cela est déjà en cours par l'élaboration d'une PIGEP qui contribuera à l'amélioration du cycle de vie des programmes de la formation ordinaire et de la formation continue. Grâce à une gestion axée sur les comités de programmes, les recommandations des évaluations de programme pourront être effectuées avec plus d'efficacité et de concertation entre les divers intervenants. De plus, cela devrait permettre de mieux suivre les projets (ex. développement, réussite et international) et de mieux les intégrer aux programmes. Le comité de programme deviendra par le fait même une instance structurante. Un système d'information sur les programmes pourra également être mis sur pied et inclure les informations des guides d'accueil de l'étudiant.

Conclusion de la composante 1 (programme d'études) et actions à entreprendre

Conclusion :

À la lumière de l'évaluation de l'efficacité de la composante 1, l'évaluation des programmes d'études s'est avérée un processus efficace. Cependant, quelques lacunes liées aux étapes de planification, de suivi des programmes d'études et de diffusion ont été identifiées. Après analyse, cela découle d'un certain nombre de pratiques informelles et d'une faiblesse à recueillir, partager et diffuser les données sur une base régulière. Il est à noter que la PIEP prévoit une évaluation de chaque programme d'études tous les six ans. L'historique des évaluations de programme montre qu'il n'a pas été possible de respecter les délais prévus. Une révision de la PIEP sera nécessaire pour que ce délai soit réaliste.

Certains mécanismes et pratiques ont été révisés ou actualisés au cours de la période d'observation et cela a été mentionné au fil de l'analyse de la composante 1. D'autres sont présentement en train d'être revus. Les comités de programme font partie d'un aspect clé à retravailler afin qu'ils puissent jouer un rôle intégrateur et structurant, notamment pour plusieurs processus et pratiques informelles soulignés précédemment. Ils permettront ainsi de mieux planifier, informer et d'assurer un meilleur suivi des programmes d'études.

Actions à entreprendre :

1. Réfléchir à des moyens pour assurer un meilleur échange d'information entre les universités et les diplômés de la formation ordinaire;
2. Revoir les méthodes de cueillette et d'analyse des données de placement pour la formation continue, en fonction du nouveau profil de certains étudiants;
3. Regrouper la documentation sur les programmes et la diffuser aux enseignants (ex. répertoire des grilles de cours, guides d'accueil de l'étudiant de la formation ordinaire);

- 4.** Inclure systématiquement dans les évaluations de programme certains sous-critères (ex. adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux méthodes pédagogiques et à l'encadrement des étudiants);
- 5.** Poursuivre les travaux d'élaboration de la PIGEP pour l'harmonisation et la cohérence du cycle de gestion des programmes, dans une perspective d'amélioration continue;
- 6.** Documenter les procédures liées à l'évaluation des programmes d'AEC menant à une révision;
- 7.** Inclure un plan triennal de remplacement dans les bilans et les plans des départements afin de planifier plus efficacement les besoins matériels des programmes à long terme;
- 8.** Diffuser largement et systématiquement les mécanismes tout en présentant leur utilité (ex. processus de modification des maquettes de cours, choix d'investissements, mécanismes liés aux ressources humaines);
- 9.** Réviser certains mécanismes afin de favoriser leur appropriation par les destinataires et actualiser leur contenu (ex. processus de modification des maquettes de cours, guides d'accueil de l'étudiant de la formation ordinaire, indicateurs de cheminement scolaire, politique de disponibilité des enseignants, PGRH, programme d'évaluation formative des enseignements, programme de perfectionnement des enseignants).

Tableau 8 : Récapitulation de la composante 1 (programmes d'études) sur l'évaluation de l'efficacité des mécanismes et des pratiques et révision prévue

	Sous-critère 3.1 : pertinence	Sous-critère 3.2 : cohérence	Sous-critère 3.3 : valeur des méthodes pédagogiques et encadrement des étudiants	Sous-critère 3.4 : adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation	Sous-critère 3.5 : efficacité	Sous-critère 3.6 : qualité de la gestion	Révision prévue d'ici 2020
PIEP	P (1-2)	P (3-6)	P (4)	P (4)	O	P (5)	O
Cadre d'élaboration de programmes d'études menant à une AEC de la Fédération des cégeps	O	O	-	-	-	-	-
Règlement relatif à l'émission d'AEC	-	-	-	-	-	O	N
PGRH	-	-	-	P (8-9)	-	-	O
Politique sur la disponibilité des enseignants	-	-	P (9)	-	-	-	O
Plan triennal d'investissement (immobilisation et MAOB)	-	-	-	P (7-8)	-	-	O
Processus décisionnels pour modifier les maquettes de cours adoptés par le conseil d'administration	-	P (8-9)	-	-	-	-	O
Guides d'accueil de l'étudiant	-	P (9)	-	-	-	-	O
Indicateurs de cheminement scolaire	-	-	-	-	P (9)	-	O

Légende :

O : oui N : non - : sans objet
P : partiellement (numéro de l'action à entreprendre qui justifie le jugement)

Composante 2 : l'évaluation des apprentissages

L'examen de l'efficacité des mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages a été effectué à partir des deux sous-critères proposés par la CEEC : la justice et l'équité.

En vertu du Règlement sur le régime des études collégiales (RREC) (article 25), le Collège s'est doté, en 1994, d'une Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA). Puisqu'elle contribue à assurer la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages, la PIEA constitue le principal mécanisme institutionnel lié à la deuxième composante du devis de l'assurance-qualité.

D'après la PIEA, toute évaluation des apprentissages au Collège doit être pertinente, transparente, juste, équitable et doit contribuer aux progrès scolaires de l'étudiant (article 1.1). Elle précise les règles d'évaluation des apprentissages et définit les responsabilités des divers intervenants.

Au Cégep de Saint-Laurent, les politiques départementales d'évaluation des apprentissages (PDEA) et la Politique d'évaluation des apprentissages à la formation continue (PEAFC) sont le prolongement de la PIEA et elles délèguent des responsabilités aux départements et à la formation continue en matière d'évaluation des apprentissages. La direction des études approuve les PDEA et la PEAFC lors de leur adoption et de leur modification afin de vérifier leur conformité à la PIEA. Les départements ont aussi la responsabilité de transmettre tous les plans de cours à la direction des études et d'attester leur qualité et leur conformité aux plans-cadres, à la PDEA³⁶ (incluant le pendant à la formation continue, la PEAFC) et à la PIEA.

3.7 Les mécanismes assurant la justice de l'évaluation des apprentissages

Le sous-critère lié à la justice de l'évaluation des apprentissages renvoie à l'ensemble des mécanismes qui permettent de s'assurer que l'évaluation des compétences est réalisée dans le respect des règles de la PIEA et des droits de l'étudiant. Il permet de jeter un regard critique sur les mécanismes du Collège reliés à la justice, entre autres à partir des questions suivantes :

- Les étudiants sont-ils bien informés des règles d'évaluation des apprentissages?
- Les étudiants ont-ils droit à une évaluation impartiale?
- Les étudiants ont-ils accès à un droit de recours?

Au Cégep de Saint-Laurent, les mécanismes et les pratiques institutionnelles qui permettent d'assurer la justice de l'évaluation des apprentissages sont les suivants :

- la PIEA;
- la PDEA;
- la PEAFC;
- la Politique de valorisation de la langue française;
- la procédure de demande de révision de note;

³⁶ Au cours de la période d'observation, les départements ont procédé à une mise à jour annuelle de leur PDEA respective au besoin seulement.

- la [Procédure de gestion d'une plainte étudiante ou concernant un étudiant](#).

Description et analyse :

La PIEA précise que les étudiants sont informés des règles d'évaluation des apprentissages par l'entremise de trois documents : la PIEA et les PDEA ou la PEAF. Les PDEA contiennent, entre autres, les exigences relatives à la présence aux cours, la remise des travaux et les activités d'évaluation, ainsi que les modalités d'attestation de la conformité des plans de cours aux plans-cadres et aux politiques. La PEAF fait ressortir les particularités de la formation continue quant aux mêmes volets et tel que stipulé dans la PIEA. Ces informations³⁷ et beaucoup d'autres sont essentiellement contenues dans le plan de cours, bien qu'à la formation continue, elles soient remises lors d'une rencontre d'accueil. Certains mécanismes implantés au Collège permettent de vérifier si les informations contenues dans ces documents s'y retrouvent bel et bien. Cette vérification est effectuée par les départements, selon des méthodes adaptées à leur réalité. Cependant, c'est seulement par le biais du processus de vérification de la conformité des plans de cours, récemment schématisé et modifié (décembre 2014) par la direction des études, que le suivi s'effectue avec les départements. Ce processus permet également de vérifier si les plans de cours contiennent des précisions sur l'évaluation, dont les critères d'évaluation, tel que prévu par la PIEA³⁸, afin d'assurer l'impartialité, la justice et l'équité de l'évaluation. Il faut mentionner que cette nouveauté répond à une recommandation de la CEEC³⁹. Il est pertinent de préciser que plusieurs départements effectuent une brève analyse de l'application de la PIEA dans leurs bilans et plans de travail annuels. Au cours de la période d'observation (2009-2014), cette analyse est variable, selon les départements. Ces bilans sont lus par la direction des études pour en assurer le suivi. Pour ce faire, la direction des études a fourni aux départements un canevas de rédaction pour leur bilan de travail annuel (voir en annexe le document [Gabarit du rapport d'activité départemental](#)), en 2010, qui inclut notamment un point sur l'application de la PIEA.

De plus, l'évaluation de programme, conformément à la PIEP⁴⁰, offre l'occasion de vérifier d'autres aspects liés à la justice, dont la correspondance des modes et des instruments d'évaluation des apprentissages aux objectifs visés. Il est à noter que dans les évaluations de programmes, l'évaluation des apprentissages est abordée sans distinguer la justice et l'équité. Les questionnaires perceptuels adressés aux étudiants sont une occasion d'aborder le sujet des évaluations, ce dont témoigne l'exemple suivant :

³⁷ La PIEA est aussi disponible sur le site Web du Collège, à la bibliothèque, dans chaque département et à la direction des études. Les étudiants reçoivent une copie au début de chaque année.

³⁸ Voir la PIEA, article 3.3, p. 5

³⁹ Le Collège avait évalué, en décembre 2009, l'application de sa PIEA à la demande la Commission, qui avait formulé la recommandation d'assurer la conformité des plans de cours à la PIEA.

⁴⁰ Il a été choisi d'aborder brièvement la PIEP dans la composante 2 portant sur l'évaluation des apprentissages puisque des éléments pertinents en complètent l'analyse.

Sur une échelle allant de « Tout à fait d'accord » à « Tout à fait en désaccord », l'étudiant juge des énoncés suivants :

1. Les examens et travaux demandés couvrent les aspects importants de la matière enseignée.
2. Les critères d'évaluation sont clairs et annoncés à l'avance.
3. La pondération accordée à chaque partie des travaux et examens est précisée à l'avance.
4. Il est tenu compte de la qualité du français dans les évaluations.
5. La remise des examens et travaux corrigés comprend généralement des commentaires de la part de l'enseignant.
6. La valeur des notes accordées aux travaux est proportionnelle à la somme du travail exigé.

De son côté, la *Politique de valorisation de la langue française* contribue à la justice de l'évaluation, grâce à ses exigences sur la correction de la langue (minimum de 10 %). Cette politique est reliée à certaines exigences de la PIEA, ce qui répond à une suggestion de la CEEC⁴¹. La qualité de la langue française dans les cours ainsi que dans les activités de l'ensemble des employés est une préoccupation pour le Collège. En ce sens, la correction de la langue se retrouve donc systématiquement dans les PDEA (article 4.11) ainsi que dans la PEAF, dans une section portant sur la qualité de la langue. Au cours de la période d'observation, la correction du français par les enseignants a été inscrite dans la majorité des PDEA et près de la moitié se réfèrent au centre Alpha⁴² comme mesure d'aide à la réussite des étudiants. Les plans-cadres et les plans de cours doivent inclure, pour les travaux écrits et les autres évaluations, les exigences et la pondération quant au français. C'est le département qui en fait la vérification (article 4.9).

Dans le même ordre d'idée, à la formation continue, la PEAF, remise à tous les étudiants, enseignants et chargés de cours, précise aussi certaines attentes quant à la qualité de la langue française : « L'étudiant doit présenter tous ses écrits dans un français correct. Lors de la remise des travaux ou des examens, les erreurs d'orthographe d'usage, d'orthographe grammaticale, de syntaxe, de ponctuation et de vocabulaire sont signalées. » (p. 3). En plus de la politique, en analysant la justice d'un point de vue de l'égalité des chances, il est intéressant de souligner des mesures d'aide en français existantes pour les étudiants. À compter de l'hiver 2013, un cours de perfectionnement en français non crédité a été implanté et offert aux étudiants nouvellement inscrits à une AEC. Cette mesure visait à accroître la compétence en français écrit chez des étudiants qui n'atteignaient pas le seuil minimum requis. Une comparaison entre les tests effectués avant le cours et au moment de l'évaluation finale permet de conclure que cette mesure est efficace, puisqu'une amélioration de 10% à 15% a été constatée.

⁴¹ La CEEC a suggéré au Collège, dans son rapport d'évaluation de l'application de la PIEA de 2009, d'apporter des améliorations quant à la responsabilité des intervenants en lien avec la correction du français. Des modifications à la PIEA en ont découlé. Deux tournées départementales ont été réalisées par la direction des études au début de la période d'observation pour présenter ces changements.

⁴² Centre Alpha : centre d'aide en français à la disposition des étudiants.

Depuis 2009 ou Entre 2009 et 2014, le Collège a posé des gestes concrets visant l'amélioration de la qualité du français des étudiants et la diffusion d'un message institutionnel sur la valorisation et la correction du français. Ces objectifs découlaient de la dernière évaluation de l'application de la PIEA. Des ressources, telles que les balises de correction du français écrit, ont été développées en 2011 afin de soutenir la mise en œuvre de la politique de valorisation de la langue française, surtout dans l'enseignement et l'évaluation des apprentissages (voir en annexe les documents [Balises pour la correction du français écrit](#) et [Aide-mémoire pour la correction du français écrit](#)). Cela correspond à une illustration indirecte de l'application de la justice dans la PIEA. À partir de l'hiver 2012, la répondante en français du Collège⁴³ a présenté ces ressources, lors de rencontres avec les départements et les programmes. L'appropriation de ces ressources devra se poursuivre, et ce, dans le respect des compétences des cours de chaque programme.

Cette même année, un comité de valorisation de la langue, composé d'enseignants et d'intervenants de la direction des études, a été formé pour promouvoir l'importance du français et soutenir les départements dans l'application des balises. Par la suite, quelques départements ont ajouté des consignes de correction de la langue écrite, en annexe de leur PDEA (PDEA de Cinéma 2011 ; PDEA de Techniques de génie mécanique 2011 et PDEA de Français 2014). Il est intéressant de souligner que, depuis 2014, le programme Technologie de l'électronique a inclus dans sa PDEA (voir la [PDEA du département de Technologie de l'électronique](#)) un article sur l'utilisation d'Antidote (un outil technologique de correction du français) par les étudiants et les enseignants lors de la remise de tous les travaux écrits en version électronique (devoirs, exercices et rapports).

Cela dit, le contenu de la politique de valorisation de la langue française et son application misent surtout sur la qualité de la langue. L'analyse documentaire et les consultations menées lors de l'opération d'assurance qualité permettent de constater qu'il serait intéressant d'y ajouter un volet visant à valoriser les richesses de la langue française, qui irait au-delà de la seule correction de la langue. L'ajout d'un volet sur les technologies de l'information et des communications (TIC) destinées à l'amélioration du français serait aussi pertinent en raison des nouvelles réalités en éducation. Le Plan stratégique 2015-2020 inclut des actions en ce sens.

Quant à l'accès au droit de recours, la PIEA (article 4.6) précise que le plan de cours doit inclure les principaux éléments prescrits dans la PDEA, dont les modalités de reprise. Les mécanismes assurant un droit de recours aux étudiants sont également appuyés par deux procédures : [Demande de révision de note](#) et [Procédure de gestion d'une plainte étudiante ou concernant un étudiant](#). Le document [Demande de révision de note](#) relève de la PIEA et inclut les demandes des étudiants inscrits à un DEC et à une AEC. Ce sont les départements et la direction de la formation continue qui ont la responsabilité de traiter les demandes de révision de note (article 5.3 de la PIEA) pour leurs étudiants respectifs. Cette pratique institutionnelle offre un droit d'appel aux étudiants qui se sentent évalués injustement. De son côté, la procédure de plainte

⁴³ En 2008, la direction des études et le département de français ont mis sur pied une initiative visant le perfectionnement en français des enseignants du Collège. Pour ce faire, une répondante en français a été nommée afin d'offrir, entre autres, des ateliers de perfectionnement individuel en français et des conseils pour la correction du français écrit dans les évaluations des étudiants. Elle alimente également le [site Web](#) du Collège et le bulletin interne pour les employés par des capsules linguistiques et des outils pour permettre à toute la communauté de découvrir les richesses de la langue française et d'approfondir leurs connaissances.

s'inscrit dans le cadre de la PIEA et du *Règlement intérieur relatif aux règles de vie collégiale*. Elle est destinée aux étudiants de la formation ordinaire et de la formation continue et assure à un étudiant ou à un enseignant des recours, notamment au regard du processus de révision de note ou de l'application juste et équitable de la PDEA (ex : absences, reprises d'examen, etc.). À ce titre, il faut mentionner que la procédure actuelle a été révisée en 2014. Comparativement aux versions antérieures (procédure adoptée en 2005 et procédure révisée en 2010), la révision a permis d'élargir la procédure non seulement aux plaintes d'un étudiant à l'égard d'un enseignant ou d'un membre du personnel, mais aussi aux plaintes concernant un étudiant et déposées par un enseignant ou un membre du personnel du Collège. Des précisions ont aussi été apportées, lors de cette révision, sur les étapes de gestion des plaintes à la formation ordinaire et à la formation continue.

Les procédures pour entamer une demande de révision de la note finale (ou d'une note en cours de session) sont diffusées dans l'agenda des étudiants. Il faut préciser que des directives ont été ajoutées au formulaire de demande de révision de note au cours de la période d'observation afin de clarifier les critères d'admissibilité et le traitement de la demande. De plus, la PIEA apparaît sur le site Web du Cégep et des sections sont reprises par les départements dans les PDEA. Toutefois, dans la pratique courante, les consultations réalisées dans le cadre de cette opération révèlent que les étudiants connaissent peu les documents administratifs, tels que la PIEA, ou leurs droits de recours en cas d'injustice, ainsi que les procédures applicables, sauf pour la révision de note. Par contre, les étudiants interrogés ont affirmé connaître les règles des PDEA grâce aux plans de cours. La plupart ont aussi indiqué qu'ils se référaient aux enseignants pour avoir plus d'information à ce sujet. Les PDEA et leur arrimage aux plans de cours demeurent donc des leviers importants pour transmettre les processus de droits de recours.

L'analyse des PDEA démontre, cependant, que seulement quatre départements sur vingt ont intégré un article concernant les procédures à suivre pour effectuer une demande de révision de note. Dans quelques politiques, une référence indirecte à la révision de note apparaît dans un article visant la remise des travaux et précise que l'étudiant doit conserver ses travaux jusqu'à la fin de la période de révision de note. Quelques PDEA permettent des reprises d'examen ou un « réajustement » de la note finale (selon l'appréciation globale des performances de l'étudiant) si celle-ci se situe entre 55 % et 59 %. Étant donné qu'elles s'inscrivent dans le cadre de la PIEA, il serait justifié d'apporter des modifications aux PDEA afin de mieux informer les étudiants sur le processus de révision de note. D'autre part, à la formation continue, les modalités de révision de note concernant les AEC sont présentées dans la PEAFC qui est distribuée à chaque étudiant lors de la rencontre d'accueil ayant lieu au début d'un programme de formation.

Pour sa part, la *Procédure de gestion d'une plainte étudiante ou concernant un étudiant* est un mécanisme formel récemment modifié (2014). Il est donc difficile d'en évaluer l'efficacité pour l'instant. Par le passé, ce sont surtout les informations contenues dans l'agenda des étudiants qui tenaient lieu de moyen de diffusion. Or, les PDEA et la PEAFC n'ont pas encore été ajustées en fonction de cette nouvelle procédure.

L'analyse du sous-critère 3.7 confirme, au final, que les mécanismes examinés précédemment contiennent les éléments essentiels afin d'assurer que l'évaluation des apprentissages soit juste. La PIEA indique que les plans de cours doivent contenir des

critères d'évaluation, ce que le processus de vérification des plans de cours permet de valider. Les droits de recours des étudiants sont également encadrés par des processus clairs, mais ils devraient être mieux diffusés, en étant associés à la PIEA. L'efficacité de certains d'entre eux sera à démontrer à l'avenir. *La Politique de valorisation de la langue française*, bien qu'elle soit très explicite quant à la correction, devrait être revue afin d'inclure les TIC et de mettre davantage l'accent sur la promotion de la langue française.

3.8 Les mécanismes assurant l'équité de l'évaluation des apprentissages

L'équité de l'évaluation des apprentissages peut se définir comme étant l'ensemble des mécanismes qui permet de s'assurer que les pratiques d'évaluations ne génèrent pas de biais et qu'elles sont comparables d'un cours à un autre. Ce sous-critère constitue un levier afin d'examiner les questions suivantes :

- Les mécanismes en lien avec les évaluations permettent-ils d'assurer que chaque étudiant, individuellement, a atteint les objectifs et les standards visés?
- L'épreuve synthèse de programme permet-elle de démontrer qu'il maîtrise l'ensemble des compétences?
- L'évaluation est-elle en lien avec le contenu enseigné?
- L'évaluation est-elle équivalente dans le cas de cours donnés par plusieurs enseignants?

Les mécanismes et les pratiques institutionnelles qui permettent d'assurer l'équité de l'évaluation des apprentissages sont :

- la PIEA;
- la PDEA;
- la PEAFC;
- la *Grille d'évaluation des plans de cours*;
- la procédure de demande de révision de note;
- la *Procédure de gestion d'une plainte étudiante ou concernant un étudiant*.

Description et analyse :

La PIEA précise que le département a la responsabilité d'assurer une réflexion pédagogique afin de présenter des plans de cours et des instruments d'évaluation qui favorisent l'équité (article 5.3, PIEA, p. 15). L'application de la PIEA est un aspect adéquatement couvert par les départements, comme en témoignent leurs bilans et plans annuels de département (voir le chapitre sur la composante 3). De plus, la PIEA stipule que la direction des études, en tant que responsable de la présente politique, évalue son application afin que les objectifs et les principes d'équité et de qualité de l'évaluation des apprentissages soient respectés (article 6.1 le processus d'évaluation de l'application de la PIEA, p. 17). À la demande la Commission, le Collège avait d'ailleurs évalué, en décembre 2009, l'application de cette politique. Dans son [*Rapport d'évaluation de la CEEC concernant l'application de la PIEA*](#) (2009), la Commission avait conclu que la PIEA du Cégep de Saint-Laurent assurait généralement la qualité de l'évaluation des apprentissages.

L'équivalence des évaluations lorsqu'un cours est donné par plusieurs enseignants est assurée par l'élaboration et la référence aux plans-cadres de cours (PIEA, article 3.2,

p. 5). En effet, parce qu'il contient l'ensemble des prescriptions adoptées par un département ou un programme relativement à un cours, le plan-cadre est un outil qui permet, notamment, l'équivalence entre les cours. Les plans-cadres sont envoyés à la direction des études lors de mises à jour effectuées par certains départements ou lors de modifications. Le but de cette opération est de s'assurer que chaque plan-cadre respecte les orientations du programme déterminées lors de son approbation et qu'il soit conforme au devis ministériel et à la PIEA. Cette mesure contribue à améliorer l'équivalence entre les cours, et les retombées sur la réussite sont généralement favorables. À cet effet, la direction des études procède annuellement à l'analyse de la réussite des cours et lorsque des différences entre les taux de réussite sont importantes, elle collabore avec les départements afin d'apporter les ajustements nécessaires. Par contre, cette démarche n'est pas écrite formellement. Elle devrait être ajoutée à la politique institutionnelle de gestion des programmes d'études (PIGEP, en cours d'élaboration) au chapitre des rôles et des responsabilités de chacun.

En matière d'équité, il faut nuancer les procédures de révision de note et de traitement des plaintes. La procédure de demande de révision est un outil qui peut aider à ce que l'évaluation soit équivalente dans le cas où un cours est donné par plus d'un enseignant. En cas d'insatisfaction à la suite d'une décision du comité de révision, les étudiants n'ont actuellement pas d'autres recours que la *Procédure de gestion d'une plainte étudiante ou concernant un étudiant*. Il manque donc un mécanisme d'appel dans la procédure de révision de note dans le cas où celle-ci n'aurait pas été appliquée correctement.

La dernière évaluation de l'application de la PIEA (2009) a permis au Collège de constater que les évaluations finales de cours ne se conformaient pas toujours à l'atteinte globale des compétences visées par les cours. Ce problème touchait autant la formation ordinaire que la formation continue et mettait en lumière le fait que l'évaluation par compétence n'était pas complètement intégrée par le corps professoral. En 2012, le Collège a apporté des précisions au texte de la PIEA qui mentionne désormais qu'un pourcentage significatif de la note finale doit être réservé à une évaluation synthèse administrée à la fin du cours. Dans le but de répondre adéquatement à la recommandation de la CEEC⁴⁴, le Collège s'était engagé à préciser sa politique et à encadrer les départements dans le but d'implanter cette mesure. À la formation ordinaire, les travaux sont toujours en cours. Par contre, à la formation continue, tous les plans-cadres s'assurent de comporter une indication sur l'évaluation finale synthèse du cours qui doit se situer entre 30% et 40%, et ce, depuis 2013. L'évaluation finale synthèse est ensuite validée par la direction de la formation continue lors de la réception du plan de cours.

La PIEA comporte des articles qui visent l'équité dans l'évaluation des apprentissages des étudiants. Puisque les PDEA prolongent la portée de la PIEA dans l'évaluation des apprentissages, elles devraient être autant de moyens, via les plans de cours, d'assurer l'équité, notamment sur les points suivants (PIEA, article 3.1) : présence aux cours; ponctualité en classe; exigences relatives aux activités d'évaluation, à la qualité de la langue ainsi qu'à la remise des travaux. Les PDEA ont la particularité d'être adaptées à la discipline ou au programme d'études. Il est observé que les 20 PDEA présentent des différences assez importantes en ce qui a trait à la cohérence d'ensemble qui doit être

⁴⁴ À la suite de l'évaluation de l'application de la PIEA en 2009 par le Collège, la CEEC a formulé la recommandation suivante : « s'assurer que les évaluations terminales de chacun des cours permettent à l'étudiant de démontrer qu'il a atteint les objectifs selon les standards ».

visée et, dans une certaine mesure, à l'équité des évaluations d'un département à l'autre. Les principales différences observées concernent la correction du français et l'évaluation synthèse de programme (ESP) :

- En complément de l'analyse de la politique de valorisation de la langue française (3.8) la lecture des PDEA montre qu'il existe beaucoup de disparités quant aux exigences sur la langue. Certains départements précisent des critères de correction, alors que d'autres annoncent qu'un professeur peut refuser de corriger les travaux d'étudiants présentant plus de 20 ou 25 fautes;
- Les exigences liées à l'épreuve synthèse de programme (ESP) sont parfois absentes. Dans certains cas, elles ne sont pas conçues selon la logique de l'approche par compétence. Les informations sur les modalités des ESP se retrouvent principalement dans le guide de l'étudiant, ce qui n'en assure pas sa transmission comme cela a été vu dans la composante 1;
- Le chemin parcouru afin d'instaurer une évaluation finale synthèse dans chaque cours est encore modeste (voir la PIEA, p. 7). Dans les faits, sept départements font mention d'une évaluation finale obligatoire et seulement trois en précisent la nature « récapitulative ». Un seul département exige que celle-ci corresponde entre 40 % et 60 % de la note finale.

Quand un cours est donné par plusieurs enseignants, il est intéressant de souligner que plusieurs PDEA et certains plans-cadres encouragent, voire exigent une action concertée. D'ailleurs, certains enseignants préparent des examens communs, ce qui est une façon d'être équitable (voir en annexe le [Plan-cadre de musique : Analyse et écriture - 551-102-SL](#)). Il faut noter que certaines PDEA ont intégré des mesures pour harmoniser l'évaluation d'un même cours donné par plusieurs enseignants, comme c'est d'ailleurs le cas au département d'électronique. Cela concerne notamment l'élaboration du plan de cours ou les modalités ou critères d'évaluation. En voici un exemple :

« L'assemblée départementale étudie tous les plans de cours dispensés par le département et s'assure qu'ils sont conformes aux plans-cadres du guide pédagogique fourni par le ministère de l'Éducation ou aux plans-cadres élaborés selon l'approche par compétences. [...] Pour un même cours donné par plusieurs enseignants, le même plan de cours est utilisé. Les professeurs harmonisent leur mode d'évaluation. » (voir la *PDEA du département de Technologie de l'électronique 2013*, p. 1)

L'évaluation de la conformité des plans de cours est directement reliée à l'évaluation des apprentissages. Il existe une diversité de méthodes au sein des départements pour vérifier la conformité des plans de cours, soit par les pairs, par un comité, par le responsable de la coordination départementale ou par l'assemblée départementale (voir les [PDEA du département de français et de techniques d'intervention en loisir](#)).

La [Grille d'évaluation des plans de cours](#) est un outil qui a été conçu en 2003 par la direction des études, à partir de la PIEA, afin de faciliter le travail des départements. La direction des études procède à la vérification de la conformité des plans de cours lorsqu'un problème est détecté, à la demande d'un département ou encore à la

demande d'un enseignant. En complément de la grille d'évaluation des plans de cours, la direction des études a produit, en 2006, la [Trousse de renseignements sur la rédaction et l'évaluation des plans de cours](#). Cette trousse a pour objectif d'appuyer les enseignants en matière de rédaction et d'évaluation de leur plan de cours au moyen d'un outil simple et flexible, qui leur permet de s'assurer que les plans de cours sont conformes aux politiques en vigueur au Collège. Elle est remise à tous les nouveaux enseignants depuis 2012. Malheureusement, les enseignants déjà en poste et consultés durant la présente opération d'assurance qualité semblent la connaître peu. Depuis le développement de la grille d'évaluation des plans de cours, aucun mécanisme de vérification de la conformité des plans de cours et de suivi n'avait été mis en place au Collège. Afin de remédier à la situation et d'officialiser cette pratique institutionnelle, à l'automne 2014, un processus de vérification de la conformité des plans de cours et un processus d'adoption de ces derniers a été développé par la direction des études sous la forme d'un schéma intitulé [Processus de vérification de la conformité des plans de cours](#). Il a été diffusé aux RCD et aux RP ainsi qu'aux conseillers pédagogiques du SRDP en mai 2015. En résumé, ce processus rappelle que les enseignants doivent remettre leur(s) plan(s) de cours à leur RCD respectif avant le début de chaque session et les étapes à suivre en cas de non-conformité.

À la formation continue, deux mécanismes sont mis en œuvre pour assurer l'équité de l'évaluation des apprentissages. Le premier est l'utilisation de la grille d'évaluation des plans de cours conçue pour la formation ordinaire. Le deuxième est un gabarit de plan de cours conçu en 2011 par la formation continue afin de faciliter la tâche de vérification. À l'heure actuelle, la grille d'évaluation est de moins en moins utilisée et c'est plutôt le gabarit qui est proposé aux enseignants et chargés de cours. Une fois le plan de cours conçu, la vérification de sa conformité au plan-cadre est effectuée par la direction de la formation continue.

Pour arrimer entre elles les règles d'évaluation des apprentissages à la formation ordinaire et continue, le [Recueil des PDEA](#)⁴⁵ et la PEAFC sont mis à la disposition des membres de la direction des études (conseillers pédagogiques et directeurs adjoints, directrice des études), de la direction de la formation continue (conseillers pédagogiques) et des RCD et RP. Ce recueil comprend donc la PIEA, la PEAFC, qui doit lui être conforme, ainsi que les PDEA de chaque département.

Enfin, des efforts ont été faits pour assurer l'équivalence des évaluations dans les cours, mais le sous-critère de l'équité (sous-critère 3.8) pourrait être amélioré, entre autres en veillant à ce que les informations se retrouvent au même endroit (par exemple, celles qui concernent les ESP). Une réflexion sur le contenu des PDEA pourrait être entamée afin de développer un gabarit de plan de cours rappelant les éléments de contenu nécessaires. Un mécanisme d'appel pourrait aussi être ajouté au processus de « Demande de révision de note ». De plus, si le Collège souhaite que l'évaluation finale d'un cours atteste l'atteinte des compétences par chaque étudiant, il faudra s'assurer qu'elle soit conçue de manière à favoriser la synthèse de ce qui aura été vu en classe et que le pourcentage de points accordés à cette évaluation soit significatif et défini. La schématisation du mécanisme de suivi et de vérification de la conformité des plans de cours est nouvelle. Il faudra donc un certain temps avant d'évaluer s'il aide vraiment à l'application du processus. La trousse pourrait être révisée et mieux diffusée.

⁴⁵ Au cours de la période d'observation, le recueil a été révisé à trois reprises (en 2011, 2012 et 2014).

Conclusion de la composante 2 (évaluation des apprentissages) et actions à entreprendre

Conclusion :

L'évaluation de l'efficacité de la composante 2 a démontré que les mécanismes et les pratiques qui répondent au sous-critère de la justice constituent des forces pour le Collège. D'ailleurs, les PDEA sont appliquées et elles sont justes. En ce qui a trait à l'équité, plusieurs départements et programmes ont porté une attention à l'équivalence des évaluations dans les cours, ce qui est à souligner. Le nouveau schéma de vérification de la conformité et d'adoption des plans de cours est un autre point positif, car il permet à la direction des études d'assurer un suivi adéquat du processus d'évaluation de conformité des plans de cours. Les droits de recours des étudiants sont des pratiques bien établies au Collège, mais leur diffusion devra être revue et un mécanisme d'appel de révision de note pourra être élaboré. La politique de valorisation de la langue française contribue à la justice de l'évaluation des apprentissages, car des exigences en matière de correction du français y sont précisées et cette précision favorise un traitement semblable entre les programmes. Elle sera révisée afin d'adapter son contenu aux réalités des programmes, mais surtout afin d'établir un équilibre entre la correction du français et sa promotion. Ces travaux s'effectueront dans le cadre de la planification stratégique 2015-2020.

Pour le sous-critère de l'équité, il reste du travail à faire en lien avec l'évaluation terminale d'un cours (de type synthèse). Malgré une modification effectuée dans la PIEA au cours de la période d'observation, l'analyse des PDEA a permis de constater que cet aspect était encore mal compris par les enseignants, si bien que cela se traduit de façon inégale dans les plans de cours et dans les évaluations finales de cours. Le Collège pourra éventuellement échanger sur le sujet avec les départements et les comités de programme afin d'harmoniser ses pratiques et en revoyant ses méthodes de diffusion de la PIEA, notamment auprès des étudiants.

Actions à entreprendre :

- 10.** En vue de la révision prochaine de la PIEA, s'assurer que les cours offerts à la formation ordinaire comportent une évaluation terminale de type synthèse dont la pondération significative est mieux définie et qui permet, de surcroît, d'évaluer l'atteinte de l'ensemble des éléments d'une compétence de façon individuelle;
- 11.** Améliorer la diffusion systématique de la PIEA autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue;
- 12.** Créer un gabarit pour les PDEA incluant les éléments de contenu essentiels afin de faciliter le travail des départements.
- 13.** Réviser la politique de valorisation de la langue afin d'inclure les technologies de l'information et des communications et la promotion de la langue française au Collège;

- 14.** Continuer de diversifier les moyens de valoriser la langue française et mieux les promouvoir;
- 15.** Inclure dans la *Demande de révision de note* un mécanisme d'appel sur le processus;
- 16.** Réviser la *Trousse de renseignements sur la rédaction et l'évaluation des plans de cours* afin qu'elle puisse soutenir les enseignants et la diffuser.

Tableau 9 : Récapitulation de la composante 2 (évaluation des apprentissages) sur l'évaluation de l'efficacité des mécanismes et des pratiques et révision prévue

	Sous-critère : justice	Sous-critère : équité	Révision prévue d'ici 2020
Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA)	O	P (10)	O
Politique départementale d'évaluation des apprentissages (PDEA)	O	P (12)	O
Politique d'évaluation des apprentissages de la formation continue (PEAFC)	P (12)	O	O
Politique de valorisation de la langue française	P (13-14)	-	O
Procédure de gestion d'une plainte étudiante ou concernant un étudiant	P (11)	O	O
Demande de révision de note	P (11)	P (12-15)	O
Grille d'évaluation des plans de cours	-	P (16)	O

Légende :

O : oui N : non - : sans objet
P : partiellement (numéro de l'action à entreprendre qui justifie le jugement)

Composantes 3 et 4 : la planification stratégique et la planification liée à la réussite

Les mécanismes principaux des composantes 3 et 4 sont le plan stratégique, le plan de réussite et le bilan de ces plans. Il faut préciser que le plan de réussite et de diplomation du Collège fait partie intégrante du plan stratégique. Il a donc été décidé de présenter ces mécanismes des composantes 3 et 4 dans la même section, puisqu'ils sont intimement liés et qu'ils ont été évalués en même temps. Les deux composantes ont été étudiées à partir de deux sous-critères de la CEEC : la mise en œuvre et le suivi des résultats.

Étant donné qu'une analyse en profondeur du plan stratégique et du plan de réussite a été réalisée de janvier à juin 2014, à la fin de la période d'observation du rapport et du cycle de gestion du Collège, la présente section décrit et analyse les faits saillants du *Plan stratégique 2009-2014* et du [bilan du plan stratégique](#). Le plan et le bilan d'évaluation sont annexés au présent rapport. Il est important de noter que la démarche d'évaluation utilisée par le comité responsable lors de la rédaction du bilan accordait une attention à l'efficacité du plan stratégique, conformément à la nouvelle structure d'assurance qualité demandée par la CEEC⁴⁶.

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

La mise en œuvre de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite est le premier sous-critère des composantes 3 et 4. Il permet d'analyser les questions suivantes tout en décelant les points forts et les points à améliorer :

- Comment les objectifs du plan stratégique et du plan de réussite sont-ils pris en charge ?
- En quoi les moyens de mise en œuvre utilisés sont-ils reliés aux objectifs du plan stratégique et du plan de réussite?
- Est-ce que les responsabilités ont été respectées à l'égard de la mise en œuvre du plan stratégique et du plan de réussite ainsi que de leurs échéanciers ?

Au Cégep de Saint-Laurent, les mécanismes et les pratiques institutionnelles qui permettent d'assurer la mise en œuvre de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite sont les suivants :

- le *Plan stratégique 2009-2014*;
- le *Plan de réussite et de diplomation 2009-2014*;
- les consultations dans le cadre de l'élaboration de la planification stratégique;
- le *Règlement intérieur relatif aux études et à la réussite scolaire*.

⁴⁶ Bilan du plan stratégique 2009-2014, p. 5.

Description et analyse :

3.9.1 Plan stratégique

Le [*Plan stratégique 2009-2014*](#) est la troisième planification institutionnelle du Collège. Le plan stratégique, sous la responsabilité du directeur général, permet de démarrer le cycle de gestion stratégique afin d'assurer la transparence et l'imputabilité du Collège.

À l'automne 2008, des rencontres de discussions par département et par direction ont eu lieu pour élaborer le plan 2009-2014. Ces consultations ont permis d'informer, de consulter et de recueillir des données perceptuelles en amont du processus de planification stratégique. Elles ont appuyé, par la suite, la mise en œuvre de la planification stratégique. À partir des consultations, le Collège a défini ses orientations sur un horizon de cinq ans, identifié ses objectifs, ses indicateurs et ses cibles à atteindre. Le plan 2009-2014 se voulait plus ambitieux que les deux précédents, ce qui a permis au Collège de développer des projets innovants et de rayonner parmi les établissements d'enseignement supérieur de la région de Montréal. Ce plan incluait des orientations sur les créneaux d'excellence du Collège, soit l'international, la recherche, l'éducation interculturelle et l'écoresponsabilité. L'insertion professionnelle et l'amélioration de la qualité de vie dans le collège complétaient ces orientations.

Au terme de la période couverte par le plan stratégique, des consultations ont été organisées à l'hiver 2014 pour l'évaluer. Ces consultations ont été appuyées par une analyse documentaire et les réponses à un sondage⁴⁷. Onze groupes de discussion, composés de représentants des membres de la communauté, ont eu lieu. Ils ont permis de recueillir les propos de 133 personnes. Le sondage, quant à lui, a été envoyé aux étudiants (1487 répondants) et aux membres du personnel (207 répondants) afin de connaître leurs perceptions. Un an après le bilan 2009-2014, lors des rencontres de l'assurance qualité, certaines personnes ont comparé les deux modes de consultations (élaboration du plan en 2008 et élaboration du plan en 2014-2015) et ils ont souligné leur préférence à l'égard de la formule de 2014-2015. Les membres de la communauté ont aussi manifesté leur désir d'être consultés plus fréquemment et d'être mieux informés à propos du plan stratégique, afin de mieux le comprendre et de s'en approprier le contenu. C'est pourquoi la forme, le contenu et le processus des consultations ont considérablement été revus entre la planification du plan 2009-2014, le bilan de ce dernier et le nouveau plan 2015-2020. D'ailleurs, les consultations pour le nouveau plan 2015-2020 ont été larges et participatives. Un comité de suivi du plan stratégique sera mis sur pied et il aura le mandat d'en évaluer la mise en œuvre.

Les mécanismes en appui au plan stratégique sont :

- les plans d'action annuels liés à la planification stratégique (incluant ceux des directions)⁴⁸
- les plans de travail annuels des départements⁴⁹

Les objectifs du plan ont été pris en charge par la direction générale et les autres directions, à l'aide de leur plan d'action. Ces plans incluent les objectifs, les indicateurs

⁴⁷ Les statistiques reliées aux taux de participation des groupes de discussion et du sondage sont tirées du bilan du plan stratégique 2009-2014, p. 7.

⁴⁸ Les plans d'action incluent également les bilans annuels des directions.

⁴⁹ Les plans de travail incluent également les bilans annuels des départements.

et les cibles et définissent les actions à réaliser pour l'année ainsi que les responsables. À partir des plans des directions, une analyse est faite par la direction générale afin de préparer le *Plan d'action annuel lié à la planification stratégique*, en respectant les priorités institutionnelles. Ce dernier est adopté en comité de direction et il est ensuite transmis annuellement aux services. Le plan d'action annuel est aussi déposé annuellement au conseil d'administration.

Les départements rédigent annuellement un plan à partir du *Gabarit du rapport d'activité départemental* qui a été développé par la direction des études en 2011. Il invite les départements à rendre compte des points suivants : l'accueil des nouveaux enseignants; le rappel succinct du plan de travail de l'année précédente et des réalisations; la description des autres résultats non prévus au plan de travail; la présentation des activités de soutien pédagogique et à la réussite aux étudiants; l'application de la PIEA et de la PDEA; et la présentation du plan de travail pour l'année suivante, qui doit obligatoirement inclure une action visant l'amélioration du français écrit des étudiants, ce qui était un objectif du plan stratégique. Cependant, il faut préciser que ce n'était qu'indirectement que ce gabarit faisait des liens avec les orientations et les objectifs de la planification stratégique du Collège. Cet aspect devrait donc être revu afin de permettre des actions plus cohérentes et concertées entre les départements et la direction des études. Cette lacune a aussi été soulevée lors du bilan de la planification stratégique 2009-2014. Un mécanisme serait utile pour assurer les liens entre les plans de travail annuels des départements et le plan d'action de la direction des études. Ce mécanisme pourrait également faire partie d'une boîte à outils destinée à soutenir le travail des RCD.

Les services, les directions et les départements ont bien assumé leurs responsabilités et généralement respecté les délais prévus par la direction. Dans le cas contraire, des explications justifiant le retard de remise de documents étaient fournies par les intervenants. Par ailleurs, les ressources que le Collège a mises à contribution dans la réalisation du plan stratégique, des plans d'action annuels et des plans départementaux ont été jugées pertinentes.

Le plan stratégique dispose d'un mécanisme de révision ou d'actualisation.⁵⁰ En effet, la loi permet de réviser le plan en cours de réalisation, selon les besoins, mais cela n'a pas été nécessaire entre 2009 et 2014. Au cours de cette période, la révision annuelle du plan s'est faite à partir du suivi des indicateurs, des bilans annuels et des résultats obtenus (voir la section 3.10).

3.9.2 Plan de réussite et de diplomation

Le *Plan de réussite et de diplomation 2009-2014* (adopté en janvier 2010) fait partie intégrante du *Plan stratégique 2009-2014*, tel qu'expliqué précédemment. La réussite correspond à la première orientation de la planification stratégique 2009-2014 :

ORIENTATION 1 : Former les jeunes et les adultes tout en les soutenant dans l'atteinte de leurs objectifs scolaires, personnels et sociaux.

Objectifs de l'orientation 1 :

1.1 Soutenir les étudiants dans la réussite de leurs études

⁵⁰ *Plan stratégique 2015-2020*, p. 50.

1.2 Aider les étudiants à persévérer et à obtenir leur diplôme

1.3 Améliorer la qualité du français chez les étudiants

Le *Plan de réussite 2004-2009* avait comme objectif de faciliter l'accès aux services d'aide à tous les étudiants en ayant besoin. Le *Plan de réussite 2009-2014* a poursuivi les travaux en ce sens. Il visait particulièrement à mieux coordonner les services et à les évaluer afin d'identifier les étudiants ayant des difficultés. Le *Plan de réussite 2009-2014* présentait un large éventail de mesures et de services pour soutenir les étudiants de la formation ordinaire et de la formation continue dans leurs études. Ces mesures ont plusieurs formes :

- centres d'aide avec tutorat par les pairs, gérés par les départements et les programmes;
- service de soutien à la formation continue;
- consultations (ex. avec les aides pédagogiques individuelles, la conseillère d'orientation, la conseillère en information scolaire et professionnelle, le conseiller en services adaptés, etc.).

Les enseignants étaient appuyés dans les diverses facettes de la pédagogie par la direction des études, notamment pour les activités de recherche, le perfectionnement et l'intégration des technologies dans leurs enseignements et l'apprentissage des étudiants. Les coordonnées des responsables de ces mesures d'aide à la réussite, ainsi qu'une description de leurs services en fonction d'objectifs stratégiques se trouvaient dans le plan de réussite, sur le site web du Collège et dans l'agenda.

Les mécanismes suivants ont soutenu la réalisation du plan de réussite et ils ont été actualisés chaque année en fonction des bilans de l'année précédente:

- *Plan d'action des mesures d'aide à la réussite acceptées* ;
- plans annuels des départements et de la formation continue⁵¹.

L'appel de projets d'aide à la réussite est envoyé par la direction des études aux RCD, aux RP et aux responsables d'aide à la réussite, en mars, en prévision de la répartition des budgets d'aide à la réussite et des libérations accordés aux enseignants. En réponse à l'appel de projets, les demandes sont évaluées par la direction des études et un *Plan d'action des mesures d'aide à la réussite acceptées*⁵² est diffusé chaque année. Ce plan comprend le programme ou le département concerné, une brève description des mesures, la libération accordée, le montant pour le tutorat et le budget total approuvé.

Dans les plans annuels des départements, la description des mesures d'aide est généralement incluse. Les départements développent leurs projets, mais aucun de leurs plans ne faisait de référence au plan de réussite et moins de la moitié seulement traitaient des centres d'aide. Certains plans annuels de départements dépassaient la description demandée dans le gabarit prévu par la direction des études et évaluaient les répercussions des mesures d'aide à la réussite sur les étudiants (par exemple, voir en annexe les *Bilans annuels de département 2013-2014 Danse, Soins infirmiers et*

⁵¹ Les plans incluent également les bilans annuels des départements.

⁵² Les demandes de projets d'aide n'ont pas pu toutes être recensées de 2009 à 2014, en raison de changements de personnel administratif à la direction des études. Certaines sont seulement disponibles en format papier. Par contre, un tableau résumé des mesures d'aide acceptées est disponible pour chaque année de la période d'observation.

Philosophie). Les plans annuels de la formation ordinaire et de la formation continue contiennent les actions reliées à l'orientation 1 du *Plan stratégique 2015-2020* sur la réussite. Les objectifs du plan de réussite font l'objet de suivis à travers les plans des services et des directions, mais ils sont moins clairement présents dans les plans départementaux, car le *Gabarit du rapport d'activité départemental* n'en fait pas directement mention. Seuls les moyens identifiés dans le gabarit (centre d'aide, tutorat par les pairs, encadrement particulier) sont reliés au plan de réussite. Tel que précisé précédemment (point 3.9.1), des modifications au *Gabarit du rapport d'activité départemental* devraient être apportées pour que le plan de réussite y soit plus directement relié.

Lors des consultations du bilan du plan stratégique, il a été possible de constater qu'une réflexion plus large sur la réussite au Collège devrait être entamée. Cela a été répété également dans les consultations de l'opération d'assurance qualité. Dans le *Plan stratégique 2015-2020*, des changements sont prévus en ce sens. Par exemple, des rencontres avec les responsables de mesure d'aide sont organisées, depuis janvier 2014, afin de recueillir leurs commentaires et ainsi assurer plus de cohérence entre les différentes pratiques. Un formulaire a également été créé, après la période d'observation, afin que les mesures soient mieux évaluées.

Lors de l'application du dernier plan de réussite, bien que cela n'ait pas été prévu, le Collège a dû augmenter ses efforts pour offrir un environnement propice aux apprentissages et à la réussite des étudiants en situation de handicap. À l'instar du réseau collégial, entre 2009 et 2014, le nombre d'étudiants en situation de handicap du Cégep de Saint-Laurent a augmenté de façon considérable et il continuera de croître au cours des prochaines années. En réponse à leurs besoins, en particulier ceux de la clientèle émergente⁵³, le Service d'aide et d'intégration des étudiants (SAIDE) a été mis sur pied en 2009. Cet aspect est directement relié aux composantes 1 (programmes d'études) et 2 (évaluation des apprentissages) en matière de recrutement et d'intégration de ces étudiants au Collège et d'évaluation des apprentissages. Un cadre de référence intitulé *Principes quant à l'application des mesures d'accommodement pour les étudiants ayant des besoins particuliers* (Principes du SAIDE) a été adopté en 2011. Il offre des balises concernant les accommodements offerts aux étudiants ayant un ou des handicaps, en tenant compte des principes administratifs, juridiques et pédagogiques.

Un autre mécanisme institutionnel important en matière de réussite scolaire est le *Règlement intérieur relatif aux études et à la réussite scolaire*. Il y a trois éléments importants dans ce règlement : l'admission générale, le processus de sélection des étudiants spécifique à certains programmes d'études (ex. programmes de musique et danse) et la gestion du cheminement scolaire. Il permet d'admettre des candidats capables de réussir leurs études collégiales et de gérer leur cheminement scolaire. Il vise aussi à s'assurer que l'admission des étudiants s'effectue en lien avec le projet éducatif du Collège en mettant en place un ensemble de mesures destinées à favoriser le cheminement, la réussite scolaire et l'obtention du diplôme de ses étudiants. La direction des études est responsable de la mise en œuvre de ce règlement. Le champ d'application du règlement couvre les exigences scolaires à la formation ordinaire et à la formation continue. Pour en assurer une mise en œuvre efficace, des extraits du

⁵³ La clientèle émergente inclut les étudiants ayant des troubles d'apprentissages, des troubles de déficit de l'attention et des troubles de santé mentale. Ils font partie du groupe plus large d'étudiants en situation de handicap qui comprend aussi les étudiants ayant une limitation physique, organique ou sensorielle.

règlement sont diffusés par divers moyens : via le site Web du Collège ; dans l'agenda des étudiants; dans la lettre d'admission envoyée aux étudiants; lors de la rencontre d'information avec l'aide pédagogique individuelle au moment de l'admission; dans le *Guide de l'étudiant*⁵⁴ et le prospectus du Collège. Une diffusion ponctuelle est réalisée au besoin par l'entremise des écrans de télévision dans les espaces communs, par la plateforme technopédagogique Omnivox et lors de rencontres ponctuelles avec les API (par exemple au moment des annulations de cours).

Le Collège peut imposer aux étudiants admis, en vertu de l'article 8 du règlement, un cheminement particulier ou des mesures d'encadrement qu'ils sont tenus de respecter. Par exemple, un étudiant qui échoue une première fois à la moitié de ses cours ou plus à une session donnée doit rencontrer son aide pédagogique individuelle afin de signer un contrat de réussite dans lequel il s'engage à réussir tous ses cours de la session suivante. Cependant, aucune mesure de suivi n'est effectuée pour s'assurer que l'étudiant a bien respecté ces conditions et les mesures d'encadrement qui lui ont été offertes pour améliorer sa réussite. La seule conséquence est l'exclusion pour une session s'il échoue la moitié de ses cours pour une deuxième fois.

Pendant la période d'observation, le règlement a subi deux modifications (en 2010 et en 2013). En 2010, des modifications mineures ont permis d'apporter des précisions en lien avec un changement du RREC sur l'admission des étudiants. De plus, des ajouts ont été faits afin d'inclure des mesures de renforcement en français (article 4 du règlement) ainsi que des éléments plus explicites sur le soutien à la réussite des étudiants. En 2013, des modifications plus importantes ont permis d'adoucir le règlement sur des articles concernant le rendement scolaire. Auparavant, l'étudiant était renvoyé après trois sessions en échec (50 % et plus) sans possibilité de retour au Collège. Cela pénalisait des étudiants de façon définitive. Dorénavant, l'étudiant renvoyé peut revenir au Collège après cinq ans. Avant ce délai, les étudiants peuvent se faire entendre par un comité de réadmission. Par conséquent, le *Règlement intérieur relatif aux études et à la réussite scolaire* a été adapté aux caractéristiques de sa population étudiante. Toutefois, il ne contient pas d'article afin d'en assurer la révision et l'actualisation, ce qui devrait être revu.

Il est nécessaire de clore l'analyse du sous-critère 3.9 en rappelant que le gabarit utilisé pour la rédaction des plans départementaux et des projets de réussite devrait intégrer des liens avec la planification stratégique et celle liée à la réussite. Ainsi, les actions des départements et des directions seront plus cohérentes. Des échanges sur la réussite seraient nécessaires pour que ces actions s'inscrivent dans une vision intégrée de la réussite. Les tuteurs et les responsables des centres d'aide devraient en outre être appuyés davantage dans leurs efforts.

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

Le second sous-critère des composantes 3 et 4 est le suivi des résultats de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite. Il permet de faire ressortir

⁵⁴ Le *Règlement intérieur relatif aux études et à la réussite scolaire* précise que « pour s'inscrire à l'épreuve synthèse de son programme, l'étudiant doit répondre aux préalables de l'épreuve tels que définis dans le *Guide de l'étudiant*. » (Article 9.12).

les points forts et ceux à améliorer en matière de suivi des résultats en se posant les questions qui suivent :

- Comment les indicateurs témoignent-ils de la progression vers l'atteinte des résultats?
- Est-ce que les résultats espérés pour la planification stratégique et celle reliée à la réussite ont été atteints ?
- Est-ce que le plan stratégique et le plan de réussite sont révisés chaque année ?

Les mécanismes et les pratiques institutionnelles du Cégep de Saint-Laurent qui contribuent au suivi des résultats de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite sont les suivants :

- le *Bilan du plan stratégique 2009-2014*;
- le *Bilan du plan de réussite 2009-2014*.

Description et analyse :

3.10.1 Bilan du plan stratégique

Le processus d'évaluation a permis au Collège de faire le [*Bilan du plan stratégique 2009-2014*](#). C'est le mécanisme qui clôt le cycle de gestion de la planification stratégique et qui amorce le suivant. Il identifie les points forts et ceux à améliorer.

Les travaux du bilan du plan stratégique se sont déroulés de janvier à mai 2014. La première étape a été la rédaction et l'adoption (mars 2014) du [*Devis d'évaluation du plan stratégique 2009-2014*](#). Ce devis présentait la démarche d'évaluation du Collège pour ce plan stratégique en portant un regard critique sur les mécanismes assurant la qualité de la planification dans un contexte de gestion axée sur les résultats. Ce devis permettait à la communauté de connaître le processus d'évaluation; il rappelait le contexte et les enjeux du dernier plan et présentait les choix méthodologiques retenus pour l'évaluation ainsi que les critères utilisés. Le degré d'adhésion de la communauté au plan a été analysé de même que l'impact et les retombées du plan. Le bilan a permis d'analyser les résultats pour chaque action projetée en 2009. Des indicateurs factuels, de larges consultations et des sondages auprès des étudiants et des membres du personnel ont été les moyens choisis pour évaluer la planification stratégique. Le bilan a été adopté en commission des études et au conseil d'administration au printemps 2014.

Les mécanismes associés au bilan du plan stratégique et qui ont favorisé le suivi de la progression des résultats sont :

- le sondage annuel du plan stratégique;
- le *Suivi des principaux indicateurs de la formation ordinaire*⁵⁵;
- le *Suivi des indicateurs complémentaires de la formation ordinaire*⁵⁶;
- le suivi des principaux indicateurs de la formation continue⁵⁷;

⁵⁵ L'ancien nom de ce document était « Tableau de bord des principaux indicateurs ».

⁵⁶ Ces indicateurs sont ceux du plan stratégique pour chaque orientation.

- les bilans des plans de travail annuels départementaux;
- les bilans des plans d'action annuels liés à la planification stratégique (incluant toutes les directions);
- les rapports annuels du Collège.

Le bilan du plan stratégique a confirmé l'atteinte de la majorité des objectifs du plan stratégique 2009-2014. Le bilan démontre cependant que le processus de suivi du plan stratégique doit être amélioré. En effet, ce qui ressort est la difficulté pour la communauté d'incarner le plan dans ses actions quotidiennes, car les résultats des bilans des plans d'action ont été divulgués principalement lors des réunions du conseil d'administration et beaucoup moins dans les instances à la suite de sa mise en œuvre. L'utilité du plan n'a donc pas été perçue par les membres du personnel. L'arrimage des actions de chacun à la vision du Collège faciliterait le suivi et l'évaluation. Lors du bilan de ce dernier plan, plusieurs membres du personnel ont proposé de simplifier la prochaine planification stratégique en réduisant le nombre de thèmes abordés et en clarifiant les indicateurs. De plus, le plan de suivi du bilan montre les actions entamées en 2009 qui doivent être poursuivies, ainsi que celles prévues mais non réalisées (voir en annexe le *Bilan du plan stratégique 2009-2014*, p. 55-57). Le nouveau plan 2015-2020 tient compte de ce plan de suivi dans ses orientations et ses objectifs afin d'apporter les ajustements nécessaires.

Entre les évaluations finales du plan stratégique, un suivi des indicateurs est réalisé annuellement, notamment par le [sondage annuel du plan stratégique](#). Ce dernier est envoyé par la direction des études en mai de chaque année aux membres du personnel et aux étudiants, par voie électronique, et ce, depuis 2009. Ce moyen a été élaboré afin de recueillir des données perceptuelles et d'effectuer un suivi des objectifs du plan stratégique, ce qui n'existait pas avant 2009. Les résultats de ces sondages ont été pris en considération pour l'élaboration des plans d'action annuels et ils ont permis de témoigner de l'évolution vers l'atteinte des résultats. En général, un taux de réponse élevé a été observé annuellement, soit 2023 répondants (1809 étudiants et 214 membres du personnel)⁵⁷. Le taux de participation étant très élevé, le sondage s'avère une façon efficace pour recueillir les données perceptuelles. Par contre, la diffusion et la méthodologie de ce sondage sont des aspects qui ont été critiqués par les personnes consultées lors de la présente opération d'assurance qualité. Une synthèse des résultats du sondage n'était pas diffusée annuellement aux membres. Toutefois, les résultats étaient pris en considération par la direction générale et les autres directions pour la rédaction du rapport annuel. Cet aspect a été soulevé et sera corrigé, à l'avenir, dans le but d'informer la communauté de l'avancement de la réalisation du plan stratégique. Une modification a été apportée au nouveau plan stratégique 2015-2020 afin qu'il soit axé davantage sur l'évaluation des objectifs. De plus, un sondage annuel est réalisé pour évaluer la satisfaction des usagers des technologies de l'information et des communications. Ce sondage permet à la direction des ressources technologiques d'assurer un suivi de ses actions.

Les documents [Suivis des principaux indicateurs de la formation continue et de la formation ordinaire](#) sont d'autres moyens utilisés pour assurer le suivi de la planification stratégique. Ils sont constitués de données perceptuelles recueillies par les sondages et

⁵⁷ À la formation continue, le document est intitulé *Tableau de bord des principaux indicateurs* et contient les éléments similaires au document de la formation ordinaire intitulé *Suivi des principaux indicateurs*.

⁵⁸ Ces statistiques sont tirées de la compilation des résultats du sondage.

ils incluent des statistiques sur la réussite. Les statistiques proviennent de données institutionnelles et ministérielles, mais aussi de Clara et de la base de données PSEP (Profil scolaire des étudiants par programme) du SRAM. Le [Suivi des indicateurs complémentaires de la formation ordinaire](#) est quant à lui un document lié aux orientations du plan stratégique afin de mesurer l'atteinte des cibles. Ces deux outils de suivi des indicateurs (principaux indicateurs et indicateurs complémentaires) sont à l'usage de la direction générale.

Les bilans des départements de la formation ordinaire sont transmis à la direction des études une fois par année. Les bilans d'action annuels liés à la PS sont remis à la direction générale et ils alimentent les rapports annuels.

Les preuves documentaires ont permis de relever qu'en dépit d'impondérables tels que l'année de grève étudiante de 2012-2013, les échéanciers de remise ont été respectés. Au regard des objectifs stratégiques, les cibles ont été atteintes ou partiellement atteintes pour la majorité et quelques-unes ont été dépassées.⁵⁹

3.10.2 Bilan du plan de réussite et de diplomation

Afin d'assurer un suivi des résultats et d'alimenter le bilan du plan de réussite, des mécanismes sont mis à jour annuellement par divers intervenants (départements, direction des études) :

- bilans annuels des départements⁶⁰;
- bilans des plans d'action annuels liés à la planification stratégique (incluant toutes les directions);
- rapports annuels du Collège.

Le bilan du plan de réussite a été intégré au *Bilan du plan stratégique 2009-2014*. Il a contribué au suivi et à l'évaluation des résultats, soit l'ultime étape de la planification liée à la réussite. Le bilan de la réussite (orientation 1 du plan stratégique) a permis de jeter un regard critique sur les résultats de la planification liée à la réussite et de constater que les indicateurs témoignaient de la progression vers l'atteinte des résultats. Les points forts et les points à améliorer ont été soulevés dans ce bilan et ils seront pris en charge dans le prochain plan de réussite.

Les bilans des centres d'aide sont parfois intégrés aux bilans annuels des départements, mais cela est variable. Par contre, dans la majorité des [bilans annuels des départements](#) de la période d'observation, l'aide à la réussite était incluse dans le point qui porte sur les activités de soutien pédagogique aux étudiants (voir le *Gabarit du rapport d'activité départemental*). Ce point touche les mesures de réussite, dont le tutorat par les pairs, l'encadrement particulier et les centres d'aides. Les bilans des plans d'action annuels ont permis de suivre l'évolution des résultats concernant, entre autres, l'orientation sur la réussite. Ces mécanismes ont permis de prioriser les actions des années subséquentes, en s'appuyant sur les forces et les points à améliorer. Des liens plus précis entre le plan de réussite et les bilans départementaux devraient être faits, comme cela a été mentionné au point 3.9.1. Une rubrique sur les mesures d'aide

⁵⁹ Sur les 15 cibles du *Plan stratégique 2009-2014*, deux ont été dépassées, sept ont été atteintes et six ont été partiellement atteintes (source : *Bilan du plan stratégique 2009-2014*).

⁶⁰ Les bilans des départements incluent les plans annuels.

et les centres d'aide devraient être ajoutée dans le [Gabarit du rapport d'activité de département](#).

De plus, il est intéressant de mentionner qu'en matière de réussite, la direction des études a élaboré pendant deux ans le [Portrait des étudiants](#). Prenant la forme d'un bulletin d'information destiné à l'ensemble de la communauté collégiale, le *Portrait des étudiants* a été produit seulement pour les cohortes de 2010 à 2012. Ces bulletins ont répertorié des données statistiques axées sur la réussite des étudiants. Ils avaient pour but de mesurer les impacts du renouveau pédagogique au secondaire sur les étudiants admis au Collège. Ils avaient aussi l'objectif plus général de se questionner sur la réussite des étudiants et d'en faire un outil de suivi à l'attention des enseignants. Par contre, il a été difficile d'évaluer leur efficacité et leurs retombées, puisque les données ont été produites sur une courte période.

La rédaction du *Portrait des étudiants* a été reprise en 2015 pour les cohortes de 2013 à 2014. Il pourrait être envisagé de le présenter aux enseignants et aux responsables de la réussite en même temps que les *Indicateurs de cheminement scolaire*. Cette pratique pourrait contribuer au système d'information sur le suivi de la réussite et alimenter les discussions, notamment dans les comités de programmes et dans un éventuel comité de réussite. Une autre initiative pourrait être reprise, soit celle du département de philosophie. Ce dernier a intégré dans sa PDEA (voir la [PDEA du département de philosophie 2014](#), p. 9), une pratique départementale dont l'objectif est de dresser un bilan annuel des taux de réussite pour les trois cours de philosophie obligatoires et de proposer, le cas échéant, des cibles de réussite équitables entre les cours donnés par différents enseignants.

À la lumière des travaux d'assurance qualité, il a été constaté qu'il existait peu de documentation officielle sur l'aide à la réussite. Des mécanismes existent pour planifier et assurer un suivi financier des mesures liées à la réussite, mais aucun mécanisme ne permet d'en évaluer l'efficacité (recommandation du Collège dans le rapport d'évaluation institutionnelle)⁶¹. Les rôles et les responsabilités des acteurs ne sont pas clairement définis, ce qui ne favorise pas la collaboration entre les départements, les programmes et les directions. D'après les diverses entrevues faites à ce sujet, le Collège a longtemps eu une vision de la réussite sous forme de « panier de services ». Actuellement, un virage est en train de s'amorcer pour changer cette façon de voir le soutien à la réussite de l'étudiant, mais cela exigera du temps et des ressources. Dans le plan stratégique 2015-2020, des cibles et des stratégies ont été ajoutées afin de corriger ces lacunes. Une amélioration de la concertation entre les différents départements, les services d'aide et les directions pourrait favoriser un meilleur suivi en ce qui concerne la persévérance et la diplomation des étudiants. Tel que mentionné dans l'analyse de la composante 1, les *Indicateurs de cheminement scolaire* représentent un outil intéressant pour amorcer une discussion sur la réussite au sein des comités de programme.

⁶¹ Dans le rapport d'évaluation institutionnelle de 2004, le Collège avait prévu d'inclure dans son prochain plan de réussite des actions de suivi : « Le Collège prévoit améliorer la mise en œuvre de son prochain plan de réussite en assurant un suivi plus rigoureux de certaines mesures, notamment la relance des étudiants qui annulent leurs cours et la valorisation de la formation générale auprès des étudiants du secteur technique. Il entend poursuivre un examen minutieux des principaux facteurs d'interruption des études et porter une attention particulière à la diplomation. » (p. 13).

En terminant cette section sur le sous-critère 3.10, il faut rappeler que les sondages aux employés et aux étudiants ont été fortement appréciés pour assurer les suivis de la planification stratégique. Cette pratique sera poursuivie lors du prochain plan stratégique, mais sa diffusion auprès de la communauté sera améliorée. Tel qu'expliqué précédemment (point 3.9), l'amélioration du gabarit des plans départementaux permettrait de faire des liens plus explicites avec le plan de réussite, ce qui enrichirait le contenu des bilans.

Les principales critiques du processus de bilan demeurent l'appropriation du plan stratégique par la communauté et la diffusion du suivi des résultats annuellement. Le suivi du plan de réussite, quant à lui, s'est fait de façon plus large pendant la période d'observation, et les objectifs définis, selon cette perspective, ont été atteints. Le Collège souhaite maintenant aborder la réussite sous des angles plus précis afin de raffiner ses méthodes et ainsi influencer positivement sur la réussite de chaque étudiant. L'efficacité des mesures de soutien à la réussite pourra être évaluée par de nouveaux mécanismes lorsqu'une réflexion sur le sujet aura d'abord été réalisée. Des mécanismes d'évaluation seraient utiles pour diagnostiquer les besoins des étudiants et des enseignants et apporter les ajustements nécessaires.

Conclusion des composantes 3 et 4 (planification stratégique et planification liée à la réussite) et actions à entreprendre

Conclusion :

En résumé, l'analyse conjointe des composantes 3 et 4 met en relief l'importance des consultations auprès de la communauté dans la culture organisationnelle du Cégep de Saint-Laurent. Elles seront poursuivies autant pour l'élaboration que pour l'évaluation de la planification stratégique 2015-2020. Il a pu être remarqué que plusieurs mécanismes existent tant pour soutenir la mise en œuvre que le suivi des résultats du plan stratégique. Cependant, la communauté demande un suivi plus systématique entre le début et la fin du cycle du plan stratégique du Collège en matière de diffusion d'information sur le processus ainsi que sur l'avancement des travaux.

Il est évident que la réussite a une grande importance pour le Collège, mais l'analyse documentaire et les consultations de l'opération d'assurance qualité permettent de conclure qu'elle devra être améliorée au cours des prochaines années en termes de conceptualisation, de suivi et d'évaluation.

Actions à entreprendre :

17. Informer et mobiliser annuellement la communauté sur les objectifs et les actions du plan stratégique;
18. Arrimer les projets de réussite des départements et des programmes au plan stratégique et plus particulièrement au plan de réussite et mieux en témoigner dans les bilans annuels;
19. Appuyer les responsables des mesures d'aide afin qu'ils puissent encadrer de façon plus rigoureuse les tuteurs;

Tableau 10 : Récapitulation des composantes 3 et 4 (planification stratégique et planification liée à la réussite) sur l'évaluation de l'efficacité des mécanismes et des pratiques et révision prévue

	Sous-critère : mise en œuvre	Sous-critère : suivi des résultats	Révision prévue d'ici 2020
Plan stratégique 2009-2014	P (17-22)	-	O
Consultations dans le cadre de la planification stratégique	P (21)	-	O
Bilan du plan stratégique 2009-2014	-	P (22)	O
Plan de réussite 2009-2014	P (18-19-22)	-	O
Règlement intérieur relatif aux études et à la réussite scolaire	P (20)		O
Bilan du plan de réussite 2009-2014	-	P (18-22-23)	N

Légende :

O : oui N : non - : sans objet
P : partiellement (numéro de l'action à entreprendre qui justifie le jugement)

4. Quatrième chapitre : jugement sur l'efficacité du système d'assurance qualité

Ce quatrième chapitre porte un jugement sur l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège, à partir des mécanismes et des pratiques choisis et analysés au chapitre 3. Avant d'énoncer son jugement, le Collège propose de faire des liens entre les enjeux exposés au premier chapitre et les résultats de la démarche. Cette section répond aussi sommairement aux questions du cadre de référence de la CEEC⁶² qui sont les suivantes :

- Le système d'information permet-il de recueillir des données pertinentes et suffisantes pour soutenir la prise de décision afin d'assurer l'amélioration continue de la qualité ?
- Dans quelle mesure les interactions entre les mécanismes d'assurance qualité favorisent-elles une gestion dynamique et intégrée de la qualité ?
- De quelle façon le système d'assurance qualité est-il pris en charge dans la gouvernance et la gestion de l'établissement ? Dans quelle mesure la culture de la qualité est-elle intégrée à la gestion institutionnelle en vue d'atteindre collectivement la qualité et d'en témoigner ?
- Dans quelle mesure le système d'assurance qualité et sa gestion garantissent-ils l'amélioration continue de la qualité ?

À la lumière de cette première expérience d'autoévaluation, plusieurs constats peuvent être établis.

Importance des consultations

D'abord, il était primordial pour le Collège de prendre le temps de consulter les différents groupes afin que l'exercice soit mobilisateur et utile pour la réalisation de sa mission. En ce sens, la collaboration précieuse de nombreux membres de la communauté, issus de toutes les catégories d'emploi, est à souligner, puisqu'elle a contribué à la pertinence de ce rapport et à l'utilité de cet exercice d'analyse critique de l'assurance qualité du Cégep de Saint-Laurent. D'ailleurs, les personnes interrogées lors de l'évaluation ont formulé le souhait d'organiser des consultations plus larges, ce qui sera pris en considération pour la prochaine démarche d'assurance qualité.

La démarche a pris en considération le contexte dans lequel l'institution et le Québec étaient plongés et qui était présenté dans l'introduction du rapport. De plus, elle a été rigoureuse, respectueuse des enjeux définis préalablement et axée sur les processus en place au Collège et non pas sur les résultats.

Système d'information

Le système d'information n'est pas évalué dans le cadre de la présente opération, mais il faut rappeler que l'étape de la collecte de données a été l'un des principaux défis rencontrés par le comité d'autoévaluation. Il était impossible de ne pas réaliser cette étape pour passer aux suivantes. Ce travail a permis de faire des découvertes et il a

⁶² CEEC, p. 27-28 et 60.

permis de poser les bases du système institutionnel d'information. Les données ont été collectées et classées de façon systémique. Une attention particulière devra désormais être accordée à la nomenclature des documents et des fichiers numériques, ainsi qu'à la date d'adoption et de modification des documents. Un pas important a donc été fait au Collège d'un point de vue méthodologique, grâce à la collecte de données et à leur classement. Cela contribuera à l'amélioration continue du système d'assurance qualité et facilitera dorénavant la gestion des informations. Le partage d'information et d'expertise entre les employés du Collège s'en trouvera grandement facilité, ce qui assurera par le fait même le transfert des connaissances et la pérennité des actions. La réflexion se poursuivra en ce qui a trait à la mise à jour annuelle des documents, leur disponibilité, leur accessibilité et le choix d'une source fiable et récurrente pour certaines données. Ce système d'information servira au Collège lors de futures cueillettes de données.

Vision informelle des mécanismes

Ensuite, force est de constater que les communications et la gestion de l'information se caractérisent par une tradition orale et informelle, et ce, malgré les nombreux documents institutionnels formels et l'existence d'instances décisionnelles efficaces au Collège. Par exemple, les membres de la communauté connaissent l'existence de mécanismes ou de pratiques, mais ne savent pas où trouver les documents s'y rattachant. Leur premier réflexe est souvent de demander ces informations à leurs pairs ou à des personnes-ressources. La référence aux personnes plutôt qu'aux documents est une habitude bien implantée au Collège. Cela est significatif de la gestion humaine de l'organisation, mais invite à réfléchir à la clarté dans la transmission des informations et à l'enjeu de la pérennité des pratiques. L'amélioration de cet aspect assurera l'accessibilité des informations en tout temps, et ce, même si des personnes-ressources quittent le Collège. Étant donné la tradition orale et le mode informel de plusieurs démarches au Collège, il n'est pas étonnant que la planification, la diffusion et le suivi soient des faiblesses qui sont ressorties lors de l'évaluation de certains mécanismes.

Jugement

En ce qui a trait à la qualité du système d'assurance qualité, l'existence d'une multitude de mécanismes et de pratiques et la prise en charge par le Collège des modifications à apporter en font la démonstration. Le Collège estime que les mécanismes et les pratiques associés aux programmes d'études, à l'évaluation des apprentissages et à la planification stratégique garantissent la qualité. Bien que les mécanismes reliés à la planification de la réussite comportent certaines lacunes en termes de structure et d'évaluation, ils garantissent une mise en œuvre adéquate.

Des liens existent entre les mécanismes et les pratiques d'assurance qualité du Collège. D'ailleurs, une attention particulière a été apportée afin d'établir des liens au fil du présent rapport entre les mécanismes des diverses composantes chaque fois que cela a été jugé pertinent. Toutefois, les interactions entre ceux-ci ne sont pas encore dynamiques, ni connues de tous dans les actions courantes du Collège. Des améliorations devront être apportées à certains mécanismes et à certaines pratiques. À cet effet, des actions à entreprendre ont été formulées. Elles se veulent flexibles, réalistes et elles s'inscrivent dans une vision intégrée et systémique. Il faut rappeler que le passage d'un mode informel à un mode plus structuré doit se réaliser

progressivement afin d'ancrer ce changement de paradigme au Collège et ainsi de garantir sa réussite.

Le Collège peut affirmer que, de façon globale, le système d'assurance qualité est pris en charge dans la gouvernance et la gestion de l'établissement. La plupart des mécanismes et des pratiques évalués dans ce rapport en font foi. Si la culture de la qualité était implicite dans le plan stratégique 2009-2014, elle est maintenant explicite dans le nouveau plan 2015-2020 comme en témoigne l'objectif 2.2 « *Exercer une culture d'amélioration continue dans nos pratiques* ». Le développement d'un système d'information institutionnel et centralisé pour les services, les programmes et les départements est l'une des cibles de cet objectif.

Le Collège observe tout de même que ses mécanismes et ses pratiques comportent des lacunes. Devant ce constat, le Collège devra porter une attention particulière à ses façons de faire, notamment à la méthodologie, au suivi, à la diffusion et à la formalisation de certains processus. Dans l'ensemble, le Collège estime que ses mécanismes *garantissent* la qualité des diverses composantes examinées dans ce rapport.

Suivi de l'opération d'assurance qualité

Dans une optique d'amélioration continue, un suivi sera assuré par la direction générale et la direction des études en matière de gestion de la qualité de l'établissement. Ces directions devront être en communication avec le comité de suivi de la planification stratégique 2015-2020 afin d'arrimer leurs actions.

5. Cinquième chapitre : plan d'action

Ce cinquième et dernier chapitre présente d'abord les actions qui suivront le dépôt du rapport d'autoévaluation à la CEEC, la visite d'audit et la prochaine opération d'assurance qualité du Collège. Il rappelle ensuite la liste des actions à entreprendre qui découlent de cette expérience d'autoévaluation pour assurer la gestion de la qualité de façon générale et pour chacune des quatre composantes. Ces actions seront appliquées d'ici 2020⁶³, selon les ressources à la disposition du Collège. Il faut mentionner enfin que c'est la direction générale qui sera responsable du plan d'action et des suivis visant l'amélioration du système d'assurance qualité du Collège.

Les tableaux 11 et 12 ci-dessous précisent les actions qui seront mises en œuvre, le partage des responsabilités, les instances et les échéanciers.

Tableau 11 : Plan d'action pour assurer la gestion de la qualité

Gestion de la qualité			
Actions à entreprendre	Responsables	Instances	Échéancier
<ul style="list-style-type: none"> Assurer le suivi de la gestion de la qualité de l'établissement, en collaboration avec le comité de suivi de la planification stratégique 2015-2020. 	Direction générale Direction des études	Comité de direction	Dès l'adoption du rapport d'autoévaluation
<ul style="list-style-type: none"> Terminer le développement du système d'information institutionnel et sa procédure d'archivage (intituler les documents de façon cohérente). 	Direction générale Direction des études Direction des ressources technologiques	-	À partir de 2016
<ul style="list-style-type: none"> Diffuser à la communauté les accès et la méthode d'utilisation du système d'information, incluant une formation et des outils expliquant la nomenclature des fichiers à déposer et l'arborescence. 	Direction des études	-	À partir de 2016
<ul style="list-style-type: none"> Alimenter le système d'information 	Directions	-	En continu, à partir de

⁶³ Cette période coïncide avec la fin de la planification stratégique du Collège.

institutionnel annuellement en prévision de la prochaine opération d'assurance qualité.	Départements et programmes		2016
<ul style="list-style-type: none"> • Apporter les modifications nécessaires aux mécanismes et aux pratiques institutionnelles d'assurance qualité, selon les priorités établies. 	Direction générale Directions Départements	Comité de direction Commission des études (le cas échéant) Conseil d'administration (le cas échéant)	Entre 2015-2020

Tableau 12 : Actions par composante

Composante 1 : Programmes d'études (PE)			
Actions à entreprendre	Responsables	Instances	Échéancier
1. Réfléchir à des moyens pour assurer un meilleur échange d'information entre les universités et les diplômés de la formation ordinaire;	Direction des études Départements et programmes	-	À partir de 2016
2. Revoir les méthodes de cueillette et d'analyse des données de placement pour la formation continue, en fonction du nouveau profil de certains étudiants;	Direction de la formation continue	-	Automne 2016
3. Regrouper la documentation sur les programmes et la diffuser aux enseignants (ex. répertoire des grilles de cours, guides d'accueil de l'étudiant de la formation ordinaire);	Direction des études Direction adjointe en soutien aux départements	Départements Réunions RCD/RP	À partir de 2016
4. Inclure systématiquement dans les évaluations de programme certains sous-critères (ex. adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux méthodes pédagogiques et à l'encadrement des étudiants);	Direction des études	-	À partir de 2016
5. Poursuivre les travaux d'élaboration de la PIGEP pour l'harmonisation et la cohérence du cycle de gestion des programmes, dans une perspective d'amélioration continue;	Direction des études Comité PIGEP	Commission des études Conseil d'administration	Hiver 2016

6. Documenter les procédures liées à l'évaluation des programmes d'AEC menant à une révision ;	Direction de la formation continue	-	Automne 2016
7. Inclure un plan triennal de remplacement dans les bilans et les plans des départements afin de planifier plus efficacement les besoins matériels des programmes à long terme;	Direction des études Direction des services administratifs	Départements et programmes	À partir de 2016
8. Diffuser largement et systématiquement les mécanismes tout en présentant leur utilité (ex. processus de modification des maquettes de cours, choix d'investissements, mécanismes reliés aux ressources humaines);	Direction des études Direction des ressources humaines	Départements	À partir de 2016
9. Réviser certains mécanismes afin de favoriser leur appropriation par les destinataires et actualiser leur contenu (ex. processus de modification des maquettes de cours, guides d'accueil de l'étudiant de la formation ordinaire, indicateurs de cheminement scolaire, politique de disponibilité des enseignants, PGRH, programme d'évaluation formative des enseignements, programme de perfectionnement des enseignants).	Direction des études Direction des ressources humaines Direction de la formation continue	Départements Commission des études (le cas échéant) Conseil d'administration (le cas échéant)	À partir de 2016

Composante 2 : Évaluation des apprentissages (EA)			
Actions à entreprendre	Responsables	Instances	Échéancier
10. En vue de la révision prochaine de la PIEA, s'assurer que les cours offerts à la formation ordinaire comportent une évaluation terminale de type synthèse dont la pondération significative est mieux définie et qui permet, de surcroît, d'évaluer l'atteinte de l'ensemble des éléments d'une compétence de façon individuelle;	Direction des études	Commission des études Conseil d'administration	Hiver 2016
11. Améliorer la diffusion systématique de la PIEA autant à la formation ordinaire qu'à la formation	Direction des études	Départements et programmes	Hiver 2016

continue;			
12. Créer un gabarit pour les PDEA incluant les éléments de contenu essentiels (ex. droits de recours des étudiants) afin de faciliter le travail des départements et d'améliorer la diffusion systématique de la PIEA autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue;	Direction des études	Commission des études Départements	Hiver 2016
13. Réviser la politique de valorisation de la langue afin d'inclure les technologies de l'information et des communications et la promotion de la langue française au Collège;	Direction générale Direction des études	Commission des études Conseil d'administration	À partir de 2016
14. Continuer de diversifier les moyens de valoriser la langue française et mieux les promouvoir;	Direction générale Direction des études Direction des services aux étudiants	Commission des études Départements Réunions RCD/RP	2016-2020
15. Inclure dans <i>la Demande de révision de note</i> un mécanisme d'appel sur le processus;	Direction des études	Commission des études	À partir de 2016
16. Réviser la <i>Trousse de renseignements sur la rédaction et l'évaluation des plans de cours</i> afin qu'elle puisse soutenir les enseignants et la diffuser.	Direction des études	Commission des études Départements	À partir de 2016

Composante 3 : Planification stratégique (PS)			
Actions à entreprendre	Responsables	Instances	Échéancier
17. Informer et mobiliser annuellement la communauté sur les objectifs et les actions du plan stratégique;	Direction générale Direction des communications	-	En continu entre 2015-2020
21. Améliorer la méthodologie du sondage de la planification stratégique et la diffusion de ses résultats à la communauté ⁶⁴ ;	Direction générale Direction des études Direction des ressources	-	Printemps 2016

⁶⁴ Les actions des composantes 3 et 4 suivent l'ordre d'analyse.

	technologiques		
22. Harmoniser les plans et les bilans annuels des services, des directions et des départements avec les orientations du plan stratégique et du plan de réussite (ex. bonifier le gabarit des plans de travail annuels et des bilans départementaux et l'ajouter à une boîte à outils destinée aux RCD-RP) ⁶⁵ .	Direction générale Direction des études	Directions Départements	Printemps 2016

Composante 4 : Planification liée à la réussite (PR)			
Actions à entreprendre	Responsables	Instances	Échéancier
18. Arrimer les projets de réussite des départements et des programmes au plan stratégique et plus particulièrement au plan de réussite et mieux en témoigner dans les bilans annuels;	Direction des études	Départements Comités de programme	Printemps 2016
19. Appuyer les responsables des mesures d'aide afin qu'ils puissent encadrer de façon plus rigoureuse les tuteurs;	Direction des études RCD/RP	Départements	Hiver 2016
20. Prévoir à l'intérieur du <i>Règlement intérieur relatif aux études et à la réussite scolaire</i> une clause prévoyant sa révision;	Direction des études	Commission des études Conseil d'administration	À partir de 2016
22. Harmoniser les plans et les bilans annuels des services, des directions et des départements avec les orientations du plan stratégique et du plan de réussite (ex. bonifier le gabarit des plans de travail annuels et des bilans départementaux et l'ajouter à la boîte à outils des RCD-RP);	Direction générale Direction des études	Directions Départements	Printemps 2016
23. Développer un mécanisme d'évaluation des mesures d'aide à la réussite offertes aux étudiants.	Direction des études	Départements	À partir de 2016

⁶⁵ Cette action se retrouve aussi dans la composante 4.

Liste des annexes

Voici un rappel des principales annexes à ce rapport, classées en ordre alphabétique. Il est important de réitérer que toutes les annexes dont il est question dans le rapport sont accessibles par des hyperliens :

Documents de l'opération d'assurance qualité 2009-2014

- [Calendrier des travaux d'assurance qualité](#)
- [Collecte de données](#) (liste de documents)
- [Devis d'autoévaluation](#)
- [Grille d'analyse des mécanismes et des pratiques institutionnelles](#)
- [Organigramme du Collège \(2014-2015\)](#)
- [Résolution du CA adoptant le devis d'autoévaluation](#)
- [Résolution du CA adoptant le rapport d'autoévaluation](#)

Documents en appui aux mécanismes et aux pratiques institutionnelles

- [Aide-mémoire pour la correction du français écrit](#)
- [Balises pour la correction du français écrit](#)
- [Bilans et plans annuels de département \(bilans 2013-2014 et plans 2014-2015\)](#)
- [Bilans des plans de travail annuels liés à la planification stratégique de la formation continue 2009-2014](#)
- [Bilans des plans de travail annuels liés à la planification stratégique de la formation ordinaire 2009-2014](#)
- [Développement et révision AEC 2009-2014](#)
- [Devis d'évaluation du plan stratégique 2009-2014](#)
- [Formulaire d'évaluation finale des stages ATE](#)
- [Formulaire de modification des grilles de cours](#)
- [Gabarit du rapport d'activité de département](#)
- [Guide étudiant 2014-2015 \(formation continue\)](#)
- [Guide de l'étudiant - 145.C0 Bioécologie 2013-2014 \(formation ordinaire\)](#)
- [Historique des évaluations de programme](#)
- [Plan-cadre de musique : Analyse et écriture - 551-102-SL \(automne 2014\)](#)
- [Plan d'action des mesures d'aide à la réussite acceptées \(2009-2014\)](#)
- [Plan de remplacement de matériel en cinéma 2009-2016](#)
- [Portrait des étudiants \(2010 à 2012\)](#)
- [Principes quant à l'application des mesures d'accommodement pour les étudiants ayant des besoins particuliers](#)
- [Processus de vérification de la conformité des plans de cours \(schéma\)](#)
- [Procès-verbal de la Commission des études 43.7 – 2011-03-30](#)
- [Procès-verbal de la Commission des études 47.4 – 2014-12-10](#)
- [Rapports annuels du Collège 2009-2014](#)
- [Rapport de la CEEC sur l'évaluation institutionnelle du Collège \(2004\)](#)
- [Rapport d'évaluation de la CEEC concernant la PIEP \(2011\)](#)

- [Rapport d'évaluation de la CEEC concernant l'application de la PIEA \(2009\)](#)
- [Rapport d'évaluation de programme en architecture \(2013\)](#)
- [Rapport d'évaluation de programme en art dramatique \(2010\)](#)
- [Rapport d'évaluation de programme en arts plastiques \(2011\)](#)
- [Rapport d'évaluation de programme en cinéma \(2010\)](#)
- [Rapport d'évaluation de programme en environnement hygiène et sécurité \(2013\)](#)
- [Rapport d'évaluation de programme en génie mécanique \(2009\)](#)
- [Rapport d'évaluation de programme en lettres \(2009\)](#)
- [Rapport d'évaluation de programme en loisir \(2009\)](#)
- [Rapport d'évaluation de programme en sciences humaines \(2012\)](#)
- [Rapport d'évaluation de programme en soins infirmiers \(2010\)](#)
- [Rapport de révision de l'AEC en techniques de stérilisation \(2007\)](#)
- [Rapport de révision de l'AEC en techniques de stérilisation \(2013\)](#)
- [Rapport de révision de l'AEC en contremaître en infrastructures urbaines \(2014\)](#)
- [Rapport de révision de l'AEC en programmation en commande numérique \(2004\)](#)
- [Rapport de révision de l'AEC en programmation en commande numérique \(2011\)](#)
- [Rapport de révision de l'AEC en programmation en dessin assisté par ordinateur \(2010\)](#)
- [Recueil des PDEA \(2014\)](#)
- [Règlement sur le régime des études collégiales \(RREC\)](#)
- [Répertoire des grilles de cours \(2013-2014\)](#)
- Sondage annuel du plan stratégique (canevas 2009-2014 pour les [employés](#) et les [étudiants](#))
- [Suivi des indicateurs complémentaires de la formation ordinaire 2009-2014](#)
- [Suivi des principaux indicateurs de la formation continue 2009-2014](#) (Tableaux de bord des principaux indicateurs)
- [Suivi des principaux indicateurs de la formation ordinaire 2009-2014](#)
- [Suivi de l'application de la PIEA de la CEEC \(2014\)](#)
- [Tableau comparaison des années – Relance sortants, formation technique \(2014\)](#)
- [Tableau des révisions de programme à la formation ordinaire adoptées par la CE 2009-2014](#)
- [Tableau des révisions de programme à la formation continue adoptées par la CE 2009-2014](#)
- [Taux de diplomation des AEC – 2009-2014](#)
- [Trousse de renseignements sur la rédaction et l'évaluation des plans de cours](#)

Mécanismes et pratiques institutionnelles

- Bilan du plan de réussite 2009-2014 (inclus dans le bilan du plan stratégique)
- [Bilan du plan stratégique 2009-2014](#)
- [Budgets triennaux d'investissement \(immobilisation et mobilisation\) \(2009-2014\)](#)
- [Budgets triennaux mobilier, appareillage, outillage et bibliothèque \(MAOB\) \(2009-2014\)](#)
- [Cadre d'élaboration de programmes d'études menant à une attestation d'études collégiales \(AEC\) de la Fédération des cégeps](#)
- [Demande de révision de note](#)
- [Grille d'évaluation des plans de cours](#)
- [Indicateurs de cheminement scolaire \(2014\)](#)

- [Plans d'action annuels liés à la planification stratégique \(2009 à 2014\)](#)
- [Plan de réussite 2009-2014](#)
- [Plan stratégique 2009-2014](#)
- [Plans triennaux d'investissement \(immobilisation et mobilisation\) \(2009-2014\)](#)
- [Plans triennaux d'investissement mobilier, appareillage, outillage et bibliothèque \(MAOB\) \(2009-2014\)](#)
- [Politique de gestion des ressources humaines \(PGRH\)](#)
- [Politiques départementales d'évaluation des apprentissages \(PDEA\) \(2009-2014, selon les départements\)](#)
- [Politique de perfectionnement des professeurs](#)
- [Politique de perfectionnement du personnel cadre](#)
- [Politique de perfectionnement du personnel de soutien](#)
- [Politique de perfectionnement du personnel professionnel](#)
- [Politique de valorisation de la langue française](#)
- [Politique d'évaluation des apprentissages à la formation continue \(PEAFC\)](#)
- [Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages \(PIEA\)](#)
- [Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études \(PIEP\)](#)
- [Politique sur la disponibilité des enseignants](#)
- [Procédure de gestion d'une plainte étudiante ou concernant un étudiant](#)
- [Processus décisionnel pour modifier les maquettes de cours adoptées par le conseil d'administration](#)
- [Programme de développement et d'évaluation formative du personnel d'encadrement](#)
- [Programme de développement et d'évaluation formative du personnel de soutien](#)
- [Programme de développement et d'évaluation formative du personnel professionnel](#)
- [Programme d'évaluation formative des enseignements](#)
- [Règlement intérieur relatif aux études et à la réussite scolaire](#)
- [Règlement relatif à l'émission d'attestations d'études collégiales \(AEC\)](#)

Mécanismes en soutien aux composantes ou qui remplissent les obligations légales d'organismes externes, mais non analysés dans ce rapport

- [Politique d'éducation interculturelle](#)
- [Politique de gestion du personnel d'encadrement](#)
- [Politique de l'international](#)
- [Politique institutionnelle de l'intégrité dans la recherche](#)
- [Politique institutionnelle de recherche](#)
- [Politique institutionnelle d'éthique de la recherche avec des êtres humains](#)
- [Politique institutionnelle relative à l'utilisation des animaux en recherche et en enseignement](#)
- [Politique institutionnelle relative aux conflits d'intérêts dans la recherche](#)
- [Politique sur l'environnement et le développement durable](#)
- [Règlement intérieur relatif aux règles de vie collégiale](#)
- [Règlement sur la commission des études](#)

Résolutions du CA attestant des révisions des mécanismes et des pratiques institutionnelles évalués en 2009-2014

- [Tableau des procès-verbaux du conseil d'administration 2009-2014](#)
- [Tableau des procès-verbaux de la Commission des études 2009-2014](#)