



RAPPORT D'ÉVALUATION

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

du Collège Montmorency

Avril 2018

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège Montmorency s'inscrit dans une opération d'audit menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial auprès des établissements du réseau collégial québécois. Cette opération vise à évaluer l'efficacité des mécanismes assurant la qualité des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages, de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite dans un contexte de gestion axée sur les résultats. En lien avec les attentes définies par la Commission dans le document *Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois – Orientations et cadre de référence*¹, les collèges ont été invités à porter un regard critique sur l'efficacité des mécanismes pour chaque composante du système d'assurance qualité qui les concerne de même qu'un jugement global sur l'efficacité de leur système. En s'appuyant sur l'appréciation qu'elle portera sur chaque composante, la Commission jugera au terme de son évaluation si le système d'assurance qualité du Collège et la gestion qu'il en a faite garantissent l'amélioration continue de la qualité.

Le rapport d'autoévaluation du Collège Montmorency, couvrant la période d'observation 2012 à 2015 et dûment adopté par son conseil d'administration le 29 novembre 2016, a été reçu par la Commission le 30 novembre de la même année. Un comité dirigé par une présidente l'a analysé, puis a effectué une visite à l'établissement les 14, 15 et 16 mars 2017². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, le Comité de régie du Collège, le comité de gestion éducative, le comité d'autoévaluation ainsi que des intervenants³. La Commission des études et les professeurs ont aussi été conviés, mais ils ont décliné l'invitation. Les étudiants n'ont pas été rencontrés à cause d'une tempête hivernale qui a causé la suspension des cours au Collège.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission au terme du processus d'audit. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques du Collège Montmorency, de sa démarche d'autoévaluation et de ses principaux mécanismes d'assurance qualité, la Commission pose un jugement sur l'efficacité du système d'assurance qualité à partir des critères et des sous-critères retenus pour chacune de ses composantes. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration de l'efficacité du système d'assurance qualité et de sa gestion.

1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL. *Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois – Orientations et cadre de référence, deuxième édition*, juin 2015, 79 p.

2. Outre M^{me} Hélène Dubois, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M^{me} Johanne Authier, conseillère pédagogique à la retraite du Collège Ahuntsic, M. Normand W. Bernier, directeur général à la retraite du Collège Vanier et M^{me} Odette Nappert, directrice de la pédagogie et des programmes du Campus Notre-Dame-de-Foy. Le comité était assisté de M^{me} Nathalie Thibault, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire.

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

Présentation de l'établissement, de sa démarche d'autoévaluation et de ses principaux mécanismes

L'établissement

Fondé en 1969, le Collège Montmorency est un établissement d'enseignement collégial situé à Laval. La mission du Collège, arrimée au projet éducatif, s'articule autour de la réussite scolaire de ses étudiants et de la formation de citoyens compétents, engagés et ouverts. Le Collège offre tous ses programmes de la formation ordinaire sur son campus principal. Par ailleurs, le programme *Techniques de sécurité incendie* est offert hors site. La Direction de la formation continue et les programmes qu'elle offre ont emménagé dans de nouveaux locaux également situés à Laval.

Durant les années d'observation ciblées par le Collège, l'offre de programmes à la formation ordinaire menant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC) est demeurée stable, soit 5 programmes préuniversitaires et 20 programmes techniques dans les domaines des techniques biologiques, physiques, humaines et de l'administration ainsi que des technologies agroalimentaires et des arts. Le cheminement *Tremplin DEC* était aussi offert par la formation ordinaire et une autre version est offerte par la formation continue pour les allophones depuis 2014. À la formation continue, l'offre de programmes a légèrement varié passant de 14 à 16 pour se stabiliser à 13 programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC). Ces programmes sont en lien avec les techniques de l'administration, physiques et humaines. Un nouveau programme menant à l'obtention d'un DEC a été implanté, soit celui de *Soins infirmiers 180.B0*, à l'intention des personnes diplômées du programme de DEP en Santé, assistance et soins infirmiers.

Le nombre total d'étudiants a augmenté, passant de 10213 en 2012 à 12416 en 2015. À la formation ordinaire, le nombre total d'étudiants est passé de 6862 en 2012 à 7238 en 2015. En 2015, les programmes du secteur préuniversitaire représentaient 48.6 % des étudiants, les programmes techniques en accueilleraient 45.4 % alors que le cheminement Tremplin DEC en comptait près de 6 %. À la formation continue, le nombre total d'étudiants est passé de 3351 en 2012 à 5178 en 2015, dont 92 % étaient inscrits dans un programme menant à l'AEC.

En 2015-2016, le Collège employait 31 cadres et hors cadres, 59 professionnels et 145 employés de soutien. Le nombre de professeurs à la formation ordinaire, exprimé en équivalent de temps complet, se chiffrait à 671 et à 173 pour la formation continue.

Le Collège Montmorency compte actuellement six directions qui relèvent de la Direction générale : la Direction des études, la Direction de la formation continue et des services aux entreprises, la Direction des affaires étudiantes et des relations avec la communauté, la Direction des ressources humaines et des communications, la Direction des services

financiers et des ressources matérielles et la Direction des technologies de l'information. Pendant la période d'observation, le Collège a connu un changement à la Direction générale et une stabilité à la Direction des études de même qu'à la présidence du conseil d'administration.

La démarche d'autoévaluation

Le Collège Montmorency a entrepris sa démarche d'autoévaluation à l'automne 2015 et les travaux se sont terminés à l'automne 2016. Cette démarche s'est appuyée sur un devis d'autoévaluation qui prévoit notamment l'approche retenue et les considérations méthodologiques, dont le partage des responsabilités. Ce document a fait l'objet de consultations auprès de la Commission des études et a été adopté par le conseil d'administration. Le Collège a déterminé des enjeux institutionnels à sa démarche d'autoévaluation, soit la croissance rapide du nombre d'étudiants, le développement d'un système d'information et la réflexion sur la mise en œuvre de bonnes pratiques au regard des suivis des plans d'action produits à différentes occasions d'évaluation. D'autres enjeux plus spécifiques ont été cernés pour chacune des composantes du système d'assurance qualité selon les critères et les sous-critères. Le comité d'autoévaluation était composé de six personnes, à savoir la directrice des études, le directeur de la formation continue, un directeur adjoint aux études et trois conseillers pédagogiques. Ce comité était responsable de la réalisation de la démarche d'autoévaluation, de la collecte des données et de leur analyse jusqu'à la rédaction du rapport et du plan d'action. Il a opté pour une recension exhaustive des mécanismes et des pratiques mis en œuvre pour chacune des quatre composantes sur lesquels il a porté un regard critique sur leur efficacité au regard des sous-critères de la Commission par une analyse rigoureuse des textes les encadrant. Des consultations ont été menées avec le personnel-cadre et les professionnels des directions et services. Bien que prévu au devis, le rapport d'autoévaluation n'a pas été examiné par la Commission des études.

Les principaux mécanismes du système d'assurance qualité

Le Collège Montmorency met en œuvre la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études (PIEP), sous la responsabilité de la Direction des études, pour assurer l'amélioration continue de la qualité des programmes de la formation ordinaire et de la formation continue. Le Collège a adopté cette politique en novembre 2010. La PIEP comporte les modalités, les critères ainsi que les rôles et les responsabilités pour réaliser des évaluations approfondies des programmes, tant de la formation ordinaire que de la formation continue et leur suivi. Elle définit également une *veille programme* permettant au Collège d'établir annuellement un bilan de santé de tous ses programmes. Ce processus d'évaluation continue des programmes d'études repose sur la production d'une fiche programme comportant des données traçant le portrait de certains critères

déterminés dans la PIEP, dont l'efficacité, la pertinence et la cohérence. La Commission a jugé la PIEP entièrement satisfaisante lors de son évaluation de 2014.

La Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA), adoptée en 2011, constitue le mécanisme principal que le Collège met en œuvre pour assurer l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages. Des objectifs et des principes de justice et d'équité guident l'élaboration des règles d'évaluation des étudiants. La PIEA encadre les pratiques évaluatives et détermine les responsabilités pour en assurer la mise en œuvre. La Direction des études en assure l'application, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. La Commission l'a jugée partiellement satisfaisante lors de son évaluation de juin 2013. En effet, elle a recommandé au Collège de préciser les règles particulières de l'évaluation finale et de s'assurer qu'elle a un poids suffisant pour être significative dans la mesure de l'atteinte par l'étudiant des objectifs selon les standards.

Le *Plan stratégique de développement 2007-2012* du Collège Montmorency, dont l'application a été prolongée d'un an, était mis en œuvre durant la période d'observation de la démarche d'autoévaluation. Il a été adopté par le conseil d'administration le 24 septembre 2008. Au moment de la visite de la Commission, une nouvelle planification stratégique du Collège, adoptée par le conseil d'administration le 11 juin 2014 et couvrant les années 2014 à 2020, était en vigueur. La Commission a examiné ce plan stratégique en février 2015 et a jugé qu'il ne répondait pas aux exigences de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et qu'il ne comprenait pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. En effet, la Commission a recommandé au Collège de compléter et de distribuer aux étudiants et aux membres du personnel un document expliquant le plan de réussite et de formuler ses objectifs en résultats attendus et d'en préciser les indicateurs afin de pouvoir témoigner des résultats obtenus annuellement. La réussite est intégrée aux plans stratégiques 2007-2012 et 2014-2020, par des orientations portant sur l'accessibilité aux études et sur le développement d'un milieu d'étude et de vie propice à l'épanouissement de l'étudiant. Le plan stratégique relève de la responsabilité de la Direction générale. Par ailleurs, le Collège s'est également doté d'un plan de réussite, dont la gestion est assurée par la Direction des études, couvrant les années 2007 à 2012 prolongé en 2013, puis portant sur l'horizon 2016 à 2022 mis en œuvre à partir de l'hiver 2017.

Évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité examine la capacité de ce dernier à garantir l'amélioration continue de la qualité. Ce système est composé des mécanismes veillant à assurer la qualité des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages, de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite.

Les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

Pour évaluer l'efficacité des mécanismes assurant la qualité des programmes d'études, la Commission aborde la mise en œuvre des principaux mécanismes, la capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité, en lien avec les sous-critères retenus, ainsi que la révision et l'actualisation des principaux mécanismes institutionnels.

La mise en œuvre des principaux mécanismes

Pour veiller à la qualité des programmes d'études, le Collège a compté principalement sur sa PIEP, laquelle propose une évaluation approfondie des programmes selon un cycle de 10 ans. Pendant la période d'observation, le Collège a réalisé l'évaluation approfondie du programme de la formation ordinaire *Techniques de tourisme* et a entrepris celle du programme *Techniques de muséologie* conformément à son calendrier qui établit le cycle d'évolution des programmes menant à un DEC. Lors de ces évaluations, les six critères prévus à la PIEP ont été examinés et des données statistiques, perceptuelles et documentaires, ont été recueillies en conformité avec la politique. La Commission souligne que le Collège a produit un référentiel, nommé analyse conceptuelle, qui détaille pour chacun des six critères prévus à sa PIEP, les sources d'information à considérer et les méthodes de collecte et d'analyse des données recueillies dans le cadre d'une évaluation de programme d'études. Lors de la visite, le Collège a confirmé que ce référentiel est utilisé par le conseiller pédagogique impliqué dans l'évaluation d'un programme pour le guider dans le traitement des différents critères dans toutes leurs dimensions.

La PIEP prévoit également pour tous les programmes d'études une évaluation continue qu'il nomme *veille programme*. À cet égard, la Direction des études produit annuellement, à partir de son système d'information, une fiche qui comprend des données statistiques portant principalement sur les indicateurs de réussite et sur le cheminement scolaire. Cette fiche-programme est remise aux départements, aux comités de programme et aux professionnels de la Direction des études. Son analyse mène à un bilan de santé pouvant amener le Collège à déclencher une évaluation approfondie, voire à suspendre les inscriptions d'un programme, comme en a témoigné le Collège lors de la visite.

Par ailleurs, le Collège a précisé lors de la visite qu'il suit également ses programmes dans le cadre d'une révision lorsque la situation l'exige, mais elle est le plus souvent consécutive au bilan d'implantation ou à l'évaluation approfondie d'un programme d'études. Le Collège s'est aussi doté d'un Guide de gestion des programmes, lequel définit un cycle d'évolution des programmes menant à un DEC.

En ce qui concerne les programmes de la formation continue, le Collège produit périodiquement un bilan factuel ciblant certains critères qu'il considère comme plus déterminants, dont la pertinence et la cohérence du programme, en plus de l'analyse annuelle des données de la fiche programme dans le cadre de la veille programme. Dans son rapport, le Collège précise que les programmes menant à une AEC ne font pas de façon systématique l'objet de l'évaluation approfondie prévue à la PIEP, mais sont plutôt révisés selon le plan de travail annuel. Toutefois, les conclusions tirées lors de l'évaluation approfondie du programme DEC dont l'AEC est issue peuvent alimenter la réflexion et amener des ajustements dans le programme. Un calendrier des opérations prévues aux AEC est intégré au plan de travail de la Direction de la formation continue et des services aux entreprises et c'est donc annuellement que sont déterminés les programmes pour lesquels un bilan factuel, une révision ou une évaluation approfondie pourrait être décidé selon l'analyse des résultats de la veille programme ou d'événements externes, comme un changement à la législation encadrant l'exercice d'une fonction.

Au moment de la visite, le Collège a témoigné d'autres mécanismes qu'il met en œuvre pour suivre l'état de ses programmes : hormis ce qui est prévu à la PIEP, le Collège est attentif aux enjeux soulevés par des professeurs, départements et comités de programme et qui pourraient déclencher l'évaluation de certains critères choisis en collaboration avec la Direction des études. Des bilans d'implantation de programme, prévus dans le cycle d'évolution des programmes, servent également à recueillir des données perceptuelles auprès des étudiants et des professeurs essentiellement sur les critères de cohérence et d'efficacité des programmes. Le Collège cerne dans son rapport des pistes d'action concernant l'actualisation, l'harmonisation et la révision d'outils, de guides, de procédures et de mécanismes liés aux évaluations de programme de la formation ordinaire et de la formation continue qu'elles soient approfondies ou continues, ces dernières étant le mécanisme principal d'évaluation des programmes d'études que le Collège entend instaurer d'ici mai 2018. La Commission encourage le Collège à réaliser ces actions.

La capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité

La Commission apprécie l'efficacité des mécanismes assurant la pertinence des programmes, leur cohérence, la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants, l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation de même que l'efficacité des programmes et la qualité de leur gestion.

Le Collège Montmorency a examiné la **pertinence** des programmes d'études lors de l'évaluation de programme menée durant la période d'observation. Des données perceptuelles auprès des étudiants, des diplômés, des professeurs, des responsables de stage et des employeurs ont été recueillies, ce qui a permis au Collège de porter un regard critique sur l'adéquation des objectifs, des standards et du contenu des programmes aux besoins et aux attentes du marché du travail ainsi qu'à celles des étudiants. Des données statistiques compilées dans les fiches programmes et provenant de différentes sources institutionnelles sont produites et peuvent documenter les évaluations de programme au regard de la pertinence puisque des statistiques portant sur les cheminements scolaires et les admissions à l'université y apparaissent. De plus, une analyse de la situation de travail est réalisée dans le cadre de l'évaluation approfondie de programme du secteur technique afin de tracer un portrait récent de la profession qui peut être enrichi de données provenant de la relance annuelle des diplômés du secteur technique qui est effectuée par le Service des affaires étudiantes et des relations avec la communauté. De plus, un mécanisme de liaison avec les employeurs permet de documenter les taux de placement et les perspectives d'emploi, alors que des contacts avec les universités sont entretenus pour actualiser les critères d'admission. Par ailleurs, des comités de programme peuvent discuter des attentes des étudiants, comme le Collège le mentionne dans son rapport. Aussi, par exemple, des journées de travail avec des employeurs ont permis de valider les tâches des techniciens du programme *Techniques de tourisme* à la fois pour établir un portrait de la profession et déterminer les exigences de formation au regard des particularités du marché du travail. À la formation continue, le Collège porte un regard critique sur la pertinence de ses programmes, notamment par l'analyse chaque session des taux de placement. De plus, la présence du Collège aux tables régionales ainsi que les contacts réguliers avec Emploi-Québec lui permettent de veiller à la pertinence de ses programmes.

Lors de l'évaluation du programme *Techniques de tourisme*, le Collège a porté un regard critique sur la **cohérence**. En effet, l'ordonnancement des cours et l'adéquation de la grille de cours au regard des objectifs du programme ont été examinés en procédant notamment à l'analyse de données perceptuelles recueillies auprès des étudiants, finissants, diplômés et professeurs. Lors de cette évaluation approfondie, l'analyse de tous les plans de cours du programme a permis de porter un regard critique sur la progression des apprentissages, sur le lien du cours avec les autres cours du programme ainsi que sur l'adéquation entre les activités d'apprentissage et les compétences à développer. Hormis les évaluations de programme, le Collège dispose d'autres mécanismes pour examiner la cohérence. En effet, à la formation ordinaire, il élabore les plans de formation qui comportent d'une part, la description du programme à l'aide du logigramme, du profil de sortie et de la grille de cours et d'autre part, les descriptions institutionnelles, ce que le Collège considère comme le mécanisme principal par lequel il s'assure que les objectifs ministériels sont couverts par le programme d'études. Ces descriptions institutionnelles comprennent aussi les modalités pour l'élaboration des évaluations finales de cours, incluant les critères de performance. Elles sont rédigées par

les professeurs, accompagnés par les conseillers pédagogiques et par la direction adjointe au programme, puis sont présentées en assemblée départementale, en comité de programme, à la Commission des études, puis adoptées au conseil d'administration. De plus, elles sont révisées dans le cadre de la révision du plan de formation. Selon le Collège, les professeurs utilisent ces descriptions institutionnelles pour élaborer leurs plans de cours dans lesquels ils précisent l'évaluation finale de cours. Le plan de formation du programme est aussi distribué aux étudiants qui peuvent mieux comprendre la cohérence de leur programme. En d'autres occasions, par exemple lors de l'implantation d'un programme, des données perceptuelles recueillies auprès des professeurs et des étudiants permettent de documenter en particulier la grille de cours du programme. Lors de la visite, la Direction des études a fait état de l'appel lancé aux départements chaque printemps pour vérifier leur intention de maintenir ou de modifier la grille de cours du programme. À la formation continue, un cahier de programme et un guide d'élaboration des plans-cadres sont disponibles pour s'assurer principalement de la progression des activités des apprentissages et de leur place dans le programme. D'ailleurs, le cahier programme est révisé au besoin selon les conclusions du bilan factuel réalisé périodiquement. Le Collège a prévu dans son plan d'action y ajouter le profil de sortie. De plus, les professeurs de la formation continue utilisent le modèle de plan de cours qui permet à la Direction de la formation continue de s'assurer que tous les objectifs sont couverts par le programme d'AEC. Lors de la visite, la Commission a pu constater que la cohérence des programmes est une préoccupation des conseillers pédagogiques et que des données perceptuelles sont recueillies auprès des étudiants chaque session, notamment sur la séquence des cours. Au terme de sa démonstration, le Collège conclut dans son rapport qu'il devrait harmoniser les éléments de contenu des plans de formation et des cahiers programme impliquant la Direction de la formation continue et la Direction des études, ce qu'il intègre dans son plan d'action et ce que la Commission l'encourage à poursuivre.

La valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants est un critère qui a été pris en compte lors de l'évaluation du programme *Techniques de tourisme*. Une recension des diverses méthodes utilisées, une analyse des plans de cours ainsi que des données perceptuelles recueillies auprès des étudiants, finissants et professeurs ont permis au Collège de porter un regard critique sur la pertinence des méthodes pédagogiques au regard des objectifs du programme et des caractéristiques des étudiants. Les finissants, les diplômés et les professeurs ont pu s'exprimer également sur l'adéquation entre les services de conseil, de soutien et de suivi et les mesures de dépistage des difficultés d'apprentissage et la réussite des étudiants ainsi que sur la disponibilité des professeurs et le stage de fin d'études. Hors les évaluations de programme, en ce qui concerne particulièrement l'encadrement des étudiants, des données sont recueillies auprès des professionnels du Service d'aide à l'apprentissage de la Direction des affaires étudiantes et des relations avec la communauté, des étudiants et des professeurs pour évaluer le degré de connaissance de l'existence des mesures de

soutien à la réussite, leur pertinence et le taux d'utilisation par les étudiants du programme.

Les évaluations approfondies de programme, dont celle du programme *Techniques de tourisme*, prennent en considération l'**adéquation des ressources humaines, matérielles et financières** aux besoins de formation. Des données documentaires et perceptuelles recueillies auprès des étudiants et des professeurs permettent au Collège de poser un regard critique sur l'adéquation des ressources affectées au programme. Par ailleurs, la recension des projets dans lesquels les professeurs sont impliqués illustre leur intérêt pour l'enseignement, la profession ou la discipline. Au moment de la visite, la Commission a noté que le Collège soutient les nouveaux professeurs dans leur gestion pédagogique, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue et qu'il rend disponible des formations et ateliers thématiques. La question des ressources matérielles est également abordée dans les questionnaires destinés aux professeurs et aux étudiants en lien avec la qualité et la disponibilité des locaux ainsi que des équipements et du matériel informatique au regard de leurs besoins. Par ailleurs, un processus obligatoire d'évaluation formative de l'enseignement est réalisé pour les professeurs ayant cumulé 0,8 ETC (équivalent temps complet) à l'enseignement ordinaire. À la formation ordinaire, cela implique l'analyse de données perceptuelles recueillies auprès des étudiants et de documents, dont l'outil de vérification des plans de cours. Le Collège constate dans son rapport qu'il n'y a aucune autre évaluation formative officielle dans le parcours du professeur, ce qui l'amène à prévoir une révision de sa politique institutionnelle de développement professionnel. La Commission **suggère** au Collège de mener à terme cette révision. À la formation continue, le processus d'évaluation de l'enseignement comprend une collecte de données auprès des étudiants à la fin de chaque cours et à la fin de chaque session de formation. Un conseiller pédagogique en transmet les résultats au professeur et lui assure son soutien pédagogique, comme la Commission a pu le constater lors de la visite. Finalement, le Collège mentionne dans son rapport que les assemblées départementales de la formation ordinaire peuvent inviter des membres de la direction pour leur faire part de leurs besoins en ressources matérielles et humaines alors qu'à la formation continue, l'adéquation des ressources pour chaque programme est analysée annuellement.

L'efficacité des programmes a été examinée lors de l'évaluation du programme *Techniques de tourisme* sous l'angle de l'accueil et de l'intégration des étudiants. En effet, des données statistiques et perceptuelles ont permis de porter un regard critique sur la qualité des informations sur le programme transmises aux étudiants, notamment lors d'activités de recrutement ou d'accueil. De plus, le Collège a documenté l'efficacité sous l'angle de la réussite en procédant à l'analyse de la fluctuation des inscriptions, de la variation des principaux indicateurs de réussite pour tous les cours, incluant ceux de la formation générale, et de cheminement scolaire, dont les causes d'abandon du programme ainsi que l'intégration des étudiants au marché du travail. Dans le rapport d'évaluation du programme *Techniques de tourisme*, un exercice de vérification des plans

de cours et d'analyse des évaluations finales de cours a également permis d'évaluer entre autres la pertinence des modes et des instruments d'évaluation au regard des compétences visées. Aussi, les étudiants et les professeurs ont été sondés sur l'épreuve synthèse de programme et sa pertinence au regard de la mesure de l'atteinte des objectifs du programme. En dehors des évaluations approfondies de programme, les données des fiches programmes portant sur les fluctuations des différents taux liés à la réussite et au cheminement scolaire permettent à la Direction des études, aux départements, aux comités de programme ainsi qu'à la Direction de la formation continue de réfléchir à leur capacité à recruter des étudiants aptes à s'intégrer au programme et à le réussir. Pour évaluer la pertinence des modes d'évaluation finale de cours au regard des compétences visées, le Collège met en œuvre un processus d'approbation des plans de cours, lesquels balisent les évaluations finales de cours. Les témoignages recueillis lors de la visite ont permis à la Commission de constater qu'à la formation continue, les professeurs profitent, pour l'élaboration des évaluations finales de cours, de guides et d'outils et qu'ils sont supervisés par un conseiller pédagogique. À la formation ordinaire, des outils encadrent également l'élaboration des évaluations finales de cours. À cet égard, le Collège note dans son rapport que les descriptions institutionnelles ne sont pas toujours détaillées et que la qualité des informations transmises par les plans de cours est de la responsabilité des départements. Toutefois, la Commission estime que le Collège devra notamment porter un regard critique sur la qualité des évaluations finales de cours pour les programmes de la formation ordinaire, comme expliqué à la section portant sur les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages.

Les évaluations de programme sont l'un des mécanismes qui témoignent de la **qualité de la gestion** des programmes traitée principalement sous l'angle des procédures visant l'identification des forces et des points à améliorer des programmes à l'aide de données qualitatives et quantitatives fiables. D'abord, la disponibilité des informations sur le programme d'études aux professeurs et aux étudiants est assurée par le plan de formation accessible sur le Portail du Collège. Toutefois, lors de l'évaluation approfondie du programme *Techniques de tourisme*, le Collège a constaté que ce plan de formation n'était pas à jour malgré des changements importants apportés à la grille de cours. Par ailleurs, le comité de programme présente un document spécifiquement élaboré pour l'accueil des étudiants, incluant la description du programme et la définition des finalités du programme, particulièrement en ce qui a trait à l'application de la PIEA. L'approche-programme est traitée sous l'angle de la concertation des intervenants du programme autour notamment du dépistage et du suivi des étudiants à risque ainsi que des stratégies pédagogiques et d'évaluation. À la formation continue, le Collège mentionne dans son rapport que le cahier programme disponible pour la formation continue consolide l'approche-programme. Le Collège s'est doté d'autres mécanismes, dont le Guide de gestion des programmes comprenant le calendrier du cycle d'évolution des programmes de la formation ordinaire qui guide la Direction des études dans l'implantation de différents outils, dont le plan de formation ou le cahier de programme, et dans la collecte des données perceptuelles auprès des professeurs et des étudiants, des finissants et des

diplômés pour la réalisation des évaluations approfondies et des bilans d'implantation. La Commission constate que le Collège procède à plusieurs types d'analyse de données diversifiées à différents moments du cycle d'évolution d'un programme. Elle estime toutefois que cette approche ne facilite pas la cohésion nécessaire entre les divers intervenants pour dégager des constats pouvant mener à l'élaboration d'actions pertinentes pour assurer l'amélioration continue des programmes d'études. La Commission a de plus constaté que les comités de programme se réunissent au moins une fois par session, que le nombre de rencontres est variable selon les programmes et les départements et enfin, que le directeur adjoint associé au programme peut exercer sa responsabilité et porter à l'attention du comité de gestion éducative toute question relative à la gestion du programme. Dans le contexte d'une croissance rapide de la population étudiante des dernières années et conséquemment du nombre de professeurs, le Collège a entrepris en 2013 une restructuration de la Direction des études en créant trois directions adjointes pour assurer un accompagnement des départements, en particulier dans le suivi qu'ils font des données disponibles et dans la réalisation d'actions visant l'amélioration du programme, dont le renforcement de l'approche-programme. Une des actions du Collège consiste à réviser son Guide de gestion des programmes et sa PIEP de façon à ce qu'ils reflètent la nouvelle structure organisationnelle ainsi que les processus guidant le cycle de gestion des programmes, comprenant un processus d'évaluation continue.

Lors de la visite, le Collège a témoigné des défis à relever sur le plan des communications, particulièrement entre la Direction des études et les départements ainsi qu'entre les différentes directions. Il précise à cet égard dans son plan d'action des moyens pour renforcer l'approche collaborative et la gestion participative dans la prise de décision. Bien qu'il ait prévu dans son plan d'action la révision des mécanismes et des outils pour assurer l'évaluation des programmes,

la Commission recommande au Collège de poursuivre ses actions pour assurer la qualité de la gestion des programmes d'études.

La Commission considère que l'évaluation du programme d'études menée pendant la période d'observation a permis au Collège d'établir des constats, de déceler des points forts et des points à améliorer. De plus, comme en témoigne le plan d'action qui découle de l'évaluation approfondie du programme *Techniques de tourisme*, le suivi des actions par des instances nommées responsables et chargées de leur mise en œuvre est prévu et des actions sont priorisées. Par ailleurs, selon les témoignages recueillis, la Commission a pu noter que la direction adjointe des études est la principale responsable du suivi des indicateurs de réussite contenus dans la fiche programme et qu'elle saisit le comité de gestion éducative des constats et des lacunes comme l'établit notamment l'analyse des fiches par les départements et les programmes. De plus, le Collège précise lors de la visite que les bilans d'implantation du programme, compilant des données perceptuelles des étudiants et des professeurs, notamment sur les critères de cohérence

et d'efficacité, permettent de cerner des points forts et des points à améliorer. Le Collège dit miser aussi sur la connaissance qu'ont les professeurs des programmes d'études, surtout en ce qui a trait à la pertinence du programme et à sa cohérence, pour soulever des enjeux qui donneront lieu à des actions ponctuelles. Le Collège prévoit dans son rapport une piste d'action pour assurer un suivi systématique du plan d'action résultant de l'évaluation et du suivi du calendrier d'actions à mener par les différentes directions et les départements ou comités de programme. Toutefois, il n'établit pas d'échéancier à cette action dont la Direction des études est responsable. C'est pourquoi la Commission **invite** le Collège à s'assurer de l'efficacité de ses mécanismes permettant le suivi des actions résultant d'une évaluation de programme.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Le Collège n'a pas révisé sa PIEP durant la période d'observation, mais entend le faire en 2020, en conformité avec le délai prévu de 10 ans après son entrée en vigueur. Le Collège opère depuis quelques années une transition pour procéder à des évaluations continues plutôt qu'à des évaluations approfondies. Il constate que les mécanismes, comme décrits dans sa politique ainsi que dans le Guide de gestion des programmes, ne sont plus adéquats. Dans son rapport et lors de la visite, le Collège a indiqué qu'il entend réviser ses principaux mécanismes guidant l'évaluation des programmes par l'introduction notamment d'un nouveau processus d'évaluation continue. Le Collège prévoit d'ailleurs dans son plan d'action réviser son Guide de gestion des programmes et sa PIEP en cohérence et mener une réflexion sur l'évaluation des programmes conduisant à une AEC, ce que la Commission l'**invite** à faire.

En somme, le Collège met en œuvre des mécanismes veillant à la qualité des programmes, démontre sa capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser grâce entre autres à son cycle d'évolution des programmes et à son mécanisme de veille programme. La Commission souligne la qualité des outils soutenant la mise en œuvre de la PIEP, dont plus particulièrement l'analyse conceptuelle, la fiche programme et les descriptions institutionnelles.

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

Les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages

Pour évaluer l'efficacité des mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages, la Commission aborde la mise en œuvre des principaux mécanismes, la capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité, en lien avec les sous-critères retenus, ainsi que la révision et l'actualisation des principaux mécanismes institutionnels.

La mise en œuvre des principaux mécanismes

Le Collège Montmorency s'appuie sur sa PIEA pour veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages. Cette politique précise les fonctions de l'évaluation ainsi que les responsabilités du professeur, de l'assemblée départementale, de la Direction de la formation continue, de la Direction des études et de l'étudiant. De plus, des départements de la formation ordinaire et la Direction de la formation continue se dotent de *compléments à la PIEA* pour refléter leur réalité en statuant notamment sur les seuils de réussite et sur l'application de certaines règles particulières d'évaluation. Ces compléments sont approuvés par la Direction des études ou la Direction de la formation continue et sont annexés au plan de cours.

La capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité

La Commission apprécie l'efficacité des mécanismes assurant la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages.

Le Collège veille à la **justice** de l'évaluation des apprentissages des étudiants en les informant de diverses façons des règles d'évaluation comprises dans sa PIEA. Il précise dans son rapport qu'il les informe des règles d'évaluation par l'agenda, par son site Internet et, selon les programmes, par d'autres documents produits à cet égard, dont des guides de stage. Le plan de cours demeure central pour informer l'étudiant. Le Collège met à la disposition des professeurs plusieurs outils pour l'élaboration des plans de cours, dont un guide de rédaction, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, et un outil de vérification de plans de cours. Ces documents ont été élaborés en 2012 à la suite de travaux menés dans le cadre du suivi à l'évaluation de l'application de la PIEA. À la formation continue, des plans-cadres existent et un gabarit pour leur élaboration est utilisé ainsi qu'un gabarit de plan de cours. Ces guides de rédaction comportent des références au plan de formation du programme et à la PIEA dont les professeurs doivent tenir compte lors de l'élaboration de leurs plans de cours. Ils contiennent d'ailleurs un aide-mémoire des principaux articles de la PIEA qui doivent être respectés tant sur le plan des informations à transmettre aux étudiants qu'aux règles d'évaluation à respecter. Disponibles pour les deux secteurs de formation, des descriptions institutionnelles précisent la forme, les critères d'évaluation et le contexte de réalisation des évaluations

finales de cours, ce qui permet au Collège de veiller à l'impartialité de l'évaluation des apprentissages. Le Collège estime que les départements portent un regard critique sur les plans de cours lors de leur adoption selon leur propre procédure, qui doit avoir été approuvée par la Direction des études. À cet égard, le Collège a produit un *Guide de rédaction de la procédure départementale de vérification et d'adoption des plans de cours*. Ce guide prévoit la transmission de l'outil de vérification du plan de cours utilisé et de la fiche d'acceptation de ces derniers signée par le coordonnateur à la Direction des études. De plus, il précise la stratégie d'analyse et d'adoption des plans de cours. Pour ce qui est de l'épreuve synthèse de programme, l'étudiant est informé de sa nature, de sa forme et de ses critères d'évaluation dans une fiche signalétique comprise dans le plan de formation du programme contenant aussi le profil de sortie ainsi que les grandes compétences du programme. Le Collège envisage dans son plan d'action d'enrichir ces fiches en y précisant l'apport de la formation générale et les intentions éducatives. D'autre part, la Commission constate que des modalités concernant la révision de notes sont prévues à la PIEA. Le Collège mentionne dans son rapport que des mécanismes existent pour assurer un droit de recours aux étudiants. Bien que le Collège ne porte pas un regard critique systématique sur la qualité des plans de cours en dehors des évaluations approfondies des programmes, la Commission estime que le Collège s'est doté de bons outils d'accompagnement pour assurer la qualité des informations transmises aux étudiants par le plan de cours et que son processus d'approbation des plans de cours permet de veiller à la justice.

En ce qui a trait à l'**équité** de l'évaluation des apprentissages, le Collège s'appuie, à la formation continue, sur des plans-cadres pour baliser l'évaluation finale des cours et sur les descriptions institutionnelles comprises dans les cahiers de programme. L'accompagnement du professeur par un conseiller pédagogique et la mise en œuvre du processus d'approbation des plans de cours prévoyant son analyse et sa conformité tant à la PIEA qu'au cahier de programme et des descriptions institutionnelles permet au Collège d'évaluer la qualité des évaluations finales de cours, sur leur capacité à témoigner de l'atteinte des objectifs et sur le lien avec le contenu enseigné. À la formation ordinaire, le Collège dispose de plusieurs mécanismes et outils pour guider l'élaboration des évaluations finales de cours permettant à l'étudiant d'attester la maîtrise de la compétence, qui sont en lien avec le contenu enseigné et équivalentes dans le cas d'un cours offert par plus d'un professeur. Ainsi, les professeurs peuvent recourir aux descriptions institutionnelles qui comprennent, pour chacun des cours du programme, la description de l'évaluation finale, dont le caractère intégrateur est souligné, ainsi que les critères de performance et le contexte de réalisation. Le Collège note dans son rapport que les descriptions institutionnelles guident l'élaboration des plans de cours, mais que, selon les programmes, elles ne sont pas toujours détaillées en ce qui concerne les évaluations finales de cours alors que l'un des objectifs des descriptions institutionnelles est d'assurer l'équivalence des évaluations. Le Collège reconnaît d'ailleurs que leur qualité est variable. Parfois, les évaluations finales de cours sont présentées de manière succincte, d'autres fois, la forme, la pondération et les critères d'évaluation ne sont pas

présents. Les professeurs peuvent également consulter les cadres de références de l'évaluation finale de cours énonçant les objets d'évaluation, la nature de l'évaluation, le contexte de réalisation et les critères de correction. Pour la rédaction de ces cadres qui se déroule en département, le Collège dispose d'un Guide d'élaboration des évaluations finales de cours qu'il a actualisé à l'automne 2016, selon le rapport. Or, l'évaluation approfondie du programme de la formation ordinaire a conclu à la variabilité de la qualité des évaluations finales de cours analysées. Enfin, le Collège considère que la procédure départementale de vérification et d'adoption des plans de cours permet au département de poser un regard critique sur le contenu enseigné et la façon de l'évaluer. Le Collège estime que cette procédure permet également de prendre en charge l'équivalence des évaluations. Il rapporte que des départements créent des sous-comités d'évaluation des plans de cours et que les comités de programme constituent un mécanisme qui permet d'assurer l'équivalence des évaluations dans le cas d'un cours offert par plus d'un professeur. Le Collège dispose aussi d'un Guide d'élaboration de l'épreuve synthèse élaboré en 2012 et révisé en 2016. Il estime qu'il assure l'équité puisqu'il en balise les principales modalités de réalisation, objectifs à atteindre et critères d'évaluation. Toutefois, il constate qu'il doit améliorer son caractère intégrateur. La Commission en conclut que le Collège ne s'assure pas de l'efficacité des nombreux mécanismes mis en œuvre pour assurer l'équité des évaluations finales de cours. Elle estime que le mécanisme des descriptions institutionnelles ne permet pas au Collège de s'assurer que l'évaluation des apprentissages est en lien avec le contenu enseigné et qu'elle est équivalente dans le cas de cours donnés par plusieurs professeurs. De plus, selon les témoignages recueillis lors de la visite, la Commission a pu constater que les nombreux outils de soutien pour l'élaboration des évaluations finales de cours, dont les descriptions institutionnelles et le Guide d'élaboration de la performance finale attendue prévoyant un outil d'autoévaluation, ne semblent pas être d'égale qualité ou sont peu connus. Elle constate aussi que le Collège ne s'assure pas de leur utilisation ni de leur diffusion. Le Collège a élaboré des pistes d'action à réaliser en continu au cours des prochaines années pour mieux encadrer les évaluations finales de cours : leur caractère intégrateur, leur pondération significative ainsi que la mesure individuelle de l'atteinte des compétences. Il entend ainsi enrichir les descriptions institutionnelles et modifier le Guide d'élaboration de l'épreuve finale de cours, le Guide de rédaction d'un plan de cours et l'outil de vérification d'un plan de cours.

Tenant compte de ce qui précède, la Commission estime que malgré la qualité des outils que le Collège rend disponibles et qu'il entend enrichir dans son plan d'action, il ne s'assure pas de leur utilisation pour veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages. De plus, la démonstration du Collège et les témoignages recueillis lors de la visite n'ont pas permis de valider l'efficacité des mécanismes mis en œuvre pour assurer l'équité de l'évaluation ni de s'assurer de l'exercice des responsabilités de la Direction des études au regard de l'équité des évaluations finales de cours en portant un regard critique sur leur qualité. En conséquence,

la Commission recommande au Collège de s'assurer, à la formation ordinaire, de l'efficacité des mécanismes qu'il met en œuvre pour veiller à l'équité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Le Collège a prévu la révision de sa PIEA dans son Plan de travail 2016-2017. Il entend préciser notamment les règles encadrant le pourcentage significatif des évaluations finales de cours, dans la mesure de l'atteinte des objectifs par l'étudiant et leur caractère intégrateur, ainsi que réviser les modalités d'évaluation de son application. De plus, lors de la visite, le Collège a dit estimer important de poursuivre la collecte d'information auprès de sa communauté en vue de la révision en profondeur de sa politique. Il intègre dans son plan d'action la création d'un sous-comité de la Commission des études pour assurer l'amélioration continue de sa PIEA ainsi que des mécanismes et pratiques en soutien.

Somme toute, le Collège met en œuvre des mécanismes veillant à la justice et à l'équité de l'évaluation des apprentissages, démontre sa capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser. La Commission souligne la qualité des outils disponibles. Toutefois, le Collège devra s'assurer de leur efficacité, notamment en garantissant la qualité des évaluations finales de cours.

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

Les mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite

Pour évaluer l'efficacité des mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, la Commission aborde la mise en œuvre des principaux mécanismes, la capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité, en lien avec les sous-critères retenus, ainsi que la révision et l'actualisation des principaux mécanismes institutionnels.

La mise en œuvre des principaux mécanismes

Le plan stratégique constitue le principal mécanisme que le Collège Montmorency met en œuvre pour contribuer à l'atteinte de ses objectifs institutionnels. Après la mise en œuvre d'un plan couvrant la période 2007-2012, prolongé en 2013, un second plan a été adopté à la suite d'une vaste consultation lors de laquelle des données perceptuelles ont été recueillies auprès des membres de la communauté et des partenaires externes. Aussi, des sessions de travail organisées autour des enjeux du Collège ont permis de les traduire dans le *Plan stratégique 2014-2020*. Ce plan s'articule autour de quatre orientations qui présentent le Collège comme un milieu d'étude et de vie épanouissant, proposant des programmes d'études novateurs, et comme un employeur attentif et un chef de file engagé dans son milieu. La réussite est intégrée à la première orientation. Toutefois, le plan de réussite est un document distinct.

La capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité

La Commission apprécie l'efficacité des mécanismes de mise en œuvre et de suivi des résultats de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, contribuant à l'atteinte des objectifs institutionnels dans un contexte de gestion axée sur les résultats.

Pour assurer la **mise en œuvre** de son *Plan stratégique 2007-2012*, incluant la planification liée à la réussite, le Collège recourt au mécanisme de plan de travail annuel dont se dote chacune des directions. Il a constaté une difficile mise en œuvre à cause du nombre élevé d'objectifs à couvrir. De plus, il parvient à la conclusion, lors du bilan de mi-parcours réalisé en 2010, puis du second fait à son terme, soit à l'automne 2013, que sa gestion du plan favorisait le travail en silo des directions. Pour ce qui est du *Plan stratégique 2014-2020*, il compte moins d'objectifs en conséquence. Il a été mis en œuvre également par les mécanismes de plans de travail annuels des directions et des départements dont le Collège tire un plan de travail institutionnel à la suite d'échanges au Comité de régie de façon à bien établir les liens entre les activités des directions et les objectifs du plan stratégique. C'est au Comité de régie que sont arrimés les plans de travail des directions aux objectifs du plan stratégique. Tous les plans de travail sont

déposés au Comité de régie et y sont discutés afin d'assurer la cohérence des activités prévues par chacune des directions. Le plan de travail institutionnel est élaboré annuellement et il précise pour chacun des objectifs du plan stratégique les cibles et les indicateurs. Ces objectifs deviennent ainsi opérationnels, selon le Collège, puisqu'ils sont traduits en activités, qu'ils comprennent des échéanciers et que des responsables sont désignés. Il est notamment basé sur le bilan du plan de travail institutionnel précédent qui prend en compte les bilans annuels des directions. De plus, un gabarit institutionnel de plan de travail est utilisé depuis l'année 2015-2016, ce qui facilitera l'harmonisation des bilans annuels des services qui en découleront. Le plan de travail annuel est révisé à la mi-année pour réajuster les objectifs et le Comité de régie s'assure de l'état d'avancement des travaux, de leur cohérence et de revoir les priorités. La direction de chacun des services s'assure avec son équipe du suivi des actions prévues à son plan qu'il présente au Comité de régie. Le Collège estime que le plan de travail institutionnel facilite le suivi de la mise en œuvre en comité de gestion ainsi que l'exercice des responsabilités et le respect des échéanciers. Les directions assurent le suivi de la mise en œuvre des actions prévues à leur plan de travail et portent un regard critique sur leur contribution à l'atteinte des objectifs du plan stratégique. Leur analyse est partagée en Comité de régie et le bilan mi-annuel est l'occasion de revoir certains objectifs. Le plan de travail institutionnel est déposé pour adoption au conseil d'administration.

En ce qui concerne les départements, ils disposent d'un modèle de plan de travail depuis 2012 prévoyant l'identification des activités départementales en lien avec certaines des orientations et des objectifs du plan stratégique, incluant la réussite. Depuis l'année 2014-2015, un nouveau modèle de plan de travail renforce la pertinence de la contribution du département et en favorise l'arrimage au plan stratégique : des menus déroulants assurent ainsi les liens entre les actions prévues dans cinq sphères d'intervention prédéterminées et les orientations du plan stratégique ainsi que leur contribution à l'un de ces axes. Cette stratégie permet au Collège de s'assurer que les moyens sont en adéquation avec les objectifs institutionnels. Les plans de travail de chaque département sont examinés par la direction adjointe des études qui s'assure de leur lien au plan stratégique et de la pertinence des actions. Ils sont déposés à la Commission des études et au conseil d'administration. Lors de la visite, le Collège a précisé que les directions adjointes de la Direction des études assurent le suivi des plans de travail des départements. Des rencontres statutaires du comité de gestion éducative sont l'occasion d'échanger sur l'état d'avancement des travaux qui sont ensuite partagés au Comité de régie. Lorsqu'il lui demande d'apporter des ajustements à son plan de travail, le comité de gestion éducative désigne un conseiller pédagogique pour accompagner le département dans sa démarche. Le département achemine ensuite à la Direction des études le plan de travail révisé. Lors de la visite, la Commission a pu constater que l'élaboration des plans de travail dans chacun des services était un processus qui favorisait la collaboration entre les divers services et que les liens au plan stratégique étaient assurés. Les plans de travail intégrant les résultats attendus guident le travail des personnes rencontrées.

Le Collège s'est doté d'un *Plan de réussite 2007-2012* qui a été peu diffusé. La prise en charge des objectifs liés à la réussite et le suivi de leur niveau d'atteinte a plutôt été effectuée par le plan stratégique qui comportait la déclinaison des objectifs en indicateurs et en résultats attendus. Pour ce qui est du traitement de la réussite dans le *Plan stratégique 2014-2020*, il comprend aussi des objectifs institutionnels concernant notamment la valorisation de la diplomation et l'actualisation des mesures d'aide et de soutien pour tenir compte des besoins des étudiants. Le Collège a toutefois tenu à élaborer, en recourant à un sous-comité de la Commission des études, un plan de réussite distinct du plan stratégique. Couvrant les années 2016-2020, la mise en œuvre du nouveau plan a débuté à l'hiver 2017 et est pilotée par la Direction des études, alors que la responsabilité de la gestion des centres d'aide et du soutien des étudiants présentant des besoins particuliers est confiée au Service d'aide à l'apprentissage, relevant d'une autre direction. La mise en œuvre et le suivi du plan de réussite et des mesures de soutien à la réussite seront confiés au Groupe de réflexion sur la réussite. La Commission a constaté, selon les témoignages recueillis lors de la visite, l'appropriation du nouveau plan de réussite et de la mobilisation de la communauté autour de ses objectifs qui trouveront écho dans les plans de travail des différents services et directions. Lors de la visite, la Commission a noté que chaque session des bilans des centres d'aide sont produits et comprennent des statistiques de fréquentation et des données perceptuelles recueillies notamment auprès des tuteurs et des étudiants profitant de cette mesure. Des bilans d'activités annuels sont également produits par les responsables des mesures d'aide et par des professionnels du Service d'aide à l'apprentissage de la Direction des affaires étudiantes et des relations avec la communauté. La Commission a aussi pu apprécier, par les témoignages recueillis lors de la visite, l'accompagnement offert aux étudiants en situation de handicap réalisé par le Service d'aide à l'apprentissage. Toutefois, ces bilans ne sont pas acheminés à la Direction des services aux étudiants et il n'y a pas de mécanismes assurant la cohérence des moyens mis en œuvre. Des témoignages recueillis lors de la visite révèlent que le mécanisme de suivi de la mise en œuvre et des résultats n'est pas connu. D'ailleurs, le Collège constate, dans son rapport, que les directions travaillent en silo, constat établi aussi lors du bilan du plan stratégique précédent. En effet, chaque direction définit son plan de travail annuel en rattachant les activités prévues aux objectifs du plan stratégique. Toutefois, lors de la visite, le Collège a témoigné du fait que l'introduction du plan de travail institutionnel pour la mise en œuvre du plan stratégique s'avère une bonne stratégie favorisant la collaboration entre les services. Le Collège a aussi précisé qu'il réfléchit à la révision de sa stratégie de mise en œuvre du plan et la Commission estime qu'il gagnerait à faciliter les échanges entre les directions et les services pour que la communauté distingue notamment les priorités annuelles qui sont fixées en Comité de régie dans le plan de travail institutionnel.

Le Collège a effectué, durant la période d'observation, le **suivi des résultats** de son *Plan stratégique 2007-2012*, incluant la réussite, par son bilan annuel. Les pratiques de suivi instaurées en 2012 sous forme de bilan des résultats atteints pour chacun des objectifs se

poursuivent pour le plan 2014-2020. Toutefois, constatant dans son bilan entre autres que les objectifs étaient trop détaillés et nombreux pour en assurer un suivi efficace, il a choisi de simplifier son *Plan stratégique 2014-2020* dans lequel il a retiré les indicateurs et les résultats attendus de façon à en favoriser aussi l'appropriation par les membres de la communauté. Pour en faire le suivi, le Collège détermine les indicateurs et les résultats attendus dans le plan de travail annuel. En produisant le bilan annuel de ce plan de travail institutionnel, il statue sur le niveau d'atteinte des objectifs par un code de couleur. Le bilan est discuté au Comité de régie et déposé au conseil d'administration. Comme le bilan annuel se fonde sur le gabarit du plan de travail, le travail de recension des activités au sein de chacune des directions est consolidé dans un document bilan déposé au conseil d'administration. Ce bilan institutionnel des activités fait état des résultats atteints pour chacun des objectifs du plan stratégique et une analyse au regard des résultats attendus ainsi qu'une explication des écarts, d'une appréciation de leur impact et du suivi à assurer pour le prochain plan de travail est prévue. De plus, à la suite du dépôt du bilan annuel des activités des services et des départements, le Comité de régie est appelé à apprécier, évaluer et conclure sur l'efficacité du plan pour l'actualiser, au besoin. Au moment de la visite, un bilan de mi-parcours du plan stratégique était en voie de réalisation. La Commission a constaté qu'un suivi des centres d'aide à la réussite et des mesures de soutien était documenté, essentiellement par des données quantitatives, et que la gestion de la réussite, confiée à deux directions dont les plans de travail ne sont pas partagés et qui ne profitent pas d'occasions d'échanges, ne facilitent pas le suivi de la réussite. Toutefois, selon le Collège, l'introduction de la pratique du bilan du plan de travail institutionnel favorise le partage d'information entre les directions et les services en plus de faciliter le suivi du plan stratégique, ce que la Commission l'encourage à poursuivre. Le Collège a prévu dans son plan d'action mettre en place un processus de suivi du plan de réussite dont la responsabilité de production d'un bilan annuel relèvera du groupe de réflexion sur la réussite en concertation avec la Direction des études.

Le Collège a inscrit dans son plan d'action qu'il intégrera les indicateurs et les cibles au plan stratégique pour en faciliter le suivi des résultats. Il prévoit aussi l'élaboration d'un tableau pour présenter la progression des résultats vers l'atteinte des objectifs du plan selon les indicateurs.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Le Collège estime que le bilan de mi-parcours du plan stratégique réalisé en 2010 a permis une actualisation des cibles reliées aux objectifs de réussite. Le Collège mentionne dans son rapport qu'à la suite de son bilan sur la mise en œuvre du plan en 2013, une actualisation annuelle était nécessaire et que le gabarit aura permis la révision annuelle des objectifs et des résultats attendus. En conséquence, il a élaboré un plan stratégique accompagné d'un plan de travail détaillé. Or, après une année de suivi (2015-2016), le Collège a constaté son manque d'efficacité. C'est pourquoi au moment de la visite, le Collège a précisé qu'il était nécessaire d'actualiser son *Plan stratégique 2014-*

2020, incluant la réussite, pour y préciser les indicateurs et les résultats attendus pour chacun des objectifs institutionnels, et ce, dès l'année 2017-2018. Le Collège prévoit aussi dans son plan d'action réaliser un bilan de mi-parcours en 2016-2017 lui permettant de procéder à une révision du plan stratégique dans lequel il prévoit intégrer un mécanisme de révision et d'actualisation du plan stratégique. Le Collège prévoit aussi préciser les modalités de révision et d'actualisation du nouveau plan de réussite.

En conclusion, le Collège Montmorency met en œuvre des mécanismes pour veiller à la qualité de sa planification stratégique, incluant celle liée à la réussite, et démontre sa capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser. La Commission constate que les plans de travail annuels ainsi que les bilans qui en découlent contribuent à la mise en œuvre et au suivi de la mise en œuvre des moyens liés au plan stratégique, incluant la réussite. Le recours à un plan de travail institutionnel, fixant annuellement les indicateurs et les cibles, et à son bilan a permis au Collège d'en suivre les résultats et il entend actualiser son plan de façon à le rendre plus efficient.

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

Regard sur l'ensemble du système d'assurance qualité

Au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège pose un jugement pour chaque composante de son système d'assurance qualité. Il estime que les mécanismes qui assurent la qualité des programmes d'études et la qualité de l'évaluation des apprentissages garantissent l'amélioration continue de la qualité. Par ailleurs, il juge que les mécanismes qui assurent la qualité de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, garantissent généralement l'amélioration continue de la qualité.

La Commission note les observations du Collège formulées dans son rapport sur différents éléments de réflexion, entre autres, que la gestion qu'il fait de sa planification stratégique favorise une collaboration entre les directions et une approche systémique de la qualité. Le Collège est en période de réajustement de ses pratiques de gestion pour tenir compte de la croissance rapide d'étudiants, de personnel et d'installations physiques au cours des dernières années. Il note que malgré un contexte qui n'a pas favorisé l'adhésion de la communauté à l'opération d'autoévaluation, la réalisation des actions qu'il a prévues au plan qui en découle devrait favoriser une meilleure intégration des mécanismes des diverses composantes d'un système d'assurance qualité. Il conclut, selon les constats établis dans son rapport d'autoévaluation, que chaque direction dispose d'outils pour documenter ses pratiques pour en orienter la prise de décision. Le Collège établit également que les directions sont autonomes dans la planification et la cohérence des actions qu'elles entreprennent et que la Direction générale ainsi que son Comité de régie et le conseil d'administration sont responsables de témoigner de la qualité et d'en assurer l'amélioration continue.

Plan d'action

Le Collège Montmorency a élaboré un plan d'action organisé en cinq sections référant aux quatre composantes qu'il a abordées dans son rapport et à une autre portant sur des considérations globales, notamment sur la révision des documents institutionnels au regard des mécanismes de révision et d'actualisation, incluant la précision des rôles et responsabilités des intervenants et des instances. Pour chacune des quelque 40 actions cernées, il indique les moyens, les responsabilités et un échéancier, lequel précise, pour plusieurs d'entre elles, qu'elles se dérouleront en continu. La Commission estime que les actions consignées dans un plan sont de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité. Au moment de la visite, des actions avaient été entreprises selon le calendrier établi au plan d'action du Collège.

Conclusion

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

Le Collège met en œuvre des mécanismes qui veillent à assurer la qualité de ses programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants et de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite. D'abord, en ce qui concerne la qualité des programmes d'études, la PIEP du Collège a permis de bien encadrer le processus d'évaluation approfondie des programmes. Le Collège porte aussi un regard critique sur la qualité des programmes lors des différentes étapes de leur cycle d'évolution, soit lors de leur implantation, de leur révision ou selon le plan de travail de la Direction de la formation continue. De plus, il a élaboré un référentiel qui précise la stratégie d'évaluation pour chacun des critères dans toutes leurs dimensions. Par ailleurs, le Collège produit annuellement une fiche pour tous ses programmes, et ce, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Devant le constat partagé d'une difficile communication entre les divers intervenants œuvrant au sein d'un programme, la Commission recommande au Collège de poursuivre ses actions pour assurer la qualité de la gestion des programmes d'études. Elle suggère aussi au Collège de mener à terme la révision qu'il a prévue à son plan d'action, de sa politique institutionnelle de développement professionnel et l'invite à réviser son Guide de gestion des programmes et sa PIEP en cohérence et de mener une réflexion sur l'évaluation des programmes conduisant à une AEC, comme il l'a inscrit dans son plan d'action. Aussi, la Commission invite le Collège à s'assurer de l'efficacité de ses mécanismes permettant le suivi des actions résultant d'une évaluation de programme. Quant à l'évaluation des apprentissages, le Collège a instauré des mécanismes pour soutenir l'application de sa PIEA. Il veille à la justice et à l'équité des évaluations, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, en dotant les professeurs de guides, de procédures et de gabarits pour les plans de cours et les évaluations finales de cours. Il rend aussi disponibles des plans de formation et des cahiers de programme comprenant des informations propres à soutenir les professeurs dans l'élaboration des plans de cours ainsi que des évaluations finales de cours. Toutefois, la Commission, à l'instar du Collège, estime que l'inégale qualité de certains documents de soutien ainsi que le fait qu'il ne s'assure pas de leur utilisation font en sorte que la Direction des études ne peut en garantir la qualité ni celle des évaluations finales de cours qui en découlent. C'est pourquoi elle recommande au Collège de s'assurer, à la formation ordinaire, de l'efficacité des mécanismes qu'il met en œuvre pour veiller à l'équité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants. Finalement, en ce qui a trait à la planification stratégique, incluant celle liée à la réussite, la Commission estime que la gestion qu'en fait le Collège lui permet de s'assurer de sa mise en œuvre ainsi que du suivi des résultats.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité, le Collège Montmorency a pris connaissance des avis formulés et des jugements émis par la Commission pour l'évaluation de l'efficacité des mécanismes assurant la qualité des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages et celle de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite. Le Collège a fait part à la Commission de ses commentaires et a apporté des précisions dont elle a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

Afin de témoigner de son engagement dans l'amélioration continue de ses mécanismes d'assurance qualité, le Collège a informé la Commission des travaux qu'il a menés depuis la visite d'audit. Il a notamment élaboré un gabarit du profil de sortie d'un programme, a entrepris une refonte du processus de gestion de ses programmes, a révisé son modèle de descriptions institutionnelle et a entrepris les travaux entourant la réalisation d'un bilan de mi-mandat du *Plan stratégique 2014-2020*.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Murielle Lanciault, présidente

COPIE CERTIFIÉE CONFORME