



Commission d'évaluation  
de l'enseignement collégial

RAPPORT D'ÉVALUATION  
Version définitive

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

**du Collège d'Alma**

Octobre 2021

## Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège d'Alma 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, selon le statut de l'établissement, l'efficacité des mécanismes assurant la qualité des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages, de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite 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*<sup>1</sup>, 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 d'Alma, couvrant la période d'observation 2015-2019 et dûment adopté par son conseil d'administration, a été reçu par la Commission le 21 novembre 2019. Un comité présidé par une commissaire l'a analysé puis a effectué une visite d'audit les 6, 7 et 8 octobre 2020<sup>2</sup>. À cette occasion, le comité a rencontré la Direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs<sup>3</sup>, des étudiants et des professionnels.

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 d'Alma, 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

---

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 la commissaire, M<sup>me</sup> Diane Cyrenne, qui en assumait la présidence, le comité était composé de M. Vincent Larose, directeur des études au Cégep de Granby, M<sup>me</sup> Odette Nappert, directrice de la pédagogie et des programmes retraitée du Campus Notre-Dame-de-Foy et M. Maurice Piché, directeur général retraité du Cégep Bois-de-Boulogne. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> Frédérique Langlais, agente de recherche de la Commission qui agissait à titre de secrétaire. Initialement prévue en mai 2020, la visite d'audit a été reportée en raison de la situation exceptionnelle engendrée par la pandémie de COVID-19. Pour respecter les consignes sanitaires édictées par le Gouvernement du Québec, elle s'est tenue en mode virtuel plutôt qu'en mode présentiel comme le prescrit habituellement le processus d'audit établi par la Commission. Pour assurer le bon déroulement de la visite en mode virtuel, M<sup>me</sup> Virginie Bérubé, agente de recherche, a agi à titre de facilitatrice.

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

des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration de l'efficacité du système d'assurance qualité et de sa gestion.

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

## L'établissement

Fondé en 1970, le Collège d'Alma est un établissement d'enseignement collégial public situé dans la région du Lac-Saint-Jean. Les formations offertes par le Collège se répartissent entre trois pavillons attenants au bâtiment principal, soit Curé-Lavoie, Normand-Laprise et Saint-Jude. Le Collège opère un Centre collégial de transfert de technologie (CCTT) en agriculture, créé en 1996, et qui porte le nom d'AgriNova depuis 2006. La mission principale du Collège d'Alma se lit comme suit : propulser les passions, donner corps aux ambitions et accompagner vers la réussite. Pour y parvenir, il s'appuie sur un ensemble dynamique d'expertises ainsi que sur un réseau de ressources permettant aux personnes et aux organisations d'apprendre, d'expérimenter et d'atteindre leur plein potentiel.

Durant la période d'observation, soit de 2015 à 2019, le nombre de programmes à la formation ordinaire est demeuré stable. Le Collège a offert 17 programmes d'études menant au diplôme d'études collégiales (DEC), dont 10 à la formation préuniversitaire et 7 à la formation technique. L'établissement offre également 5 déclinaisons du cheminement *Tremplin DEC*. Certains de ces programmes sont offerts en formule DEC-BAC, double DEC et en alternance travail-études. Au secteur technique, les programmes couvrent principalement les domaines des techniques biologiques, humaines, de l'administration et des arts appliqués. Concernant la formation continue, le Collège offre huit programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC). Ces programmes sont répartis dans les domaines des techniques biologiques, humaines et de l'administration. Au cours de la période d'observation, le nombre de programmes offerts à la formation continue a augmenté, passant de 5 à 8.

Le Collège a connu, à la formation ordinaire, une hausse de sa population étudiante qui est passée de 972 à 1 026 étudiants pendant la période d'observation. Une augmentation a aussi été notée à la formation continue, le nombre d'étudiants étant passé de 216 à 353. Des étudiants inscrits à la formation ordinaire, 46 % fréquentaient un programme d'études préuniversitaires, 47 % un programme d'études techniques et 7 % le cheminement *Tremplin-DEC*. Enfin, au cours de la période d'observation, le nombre d'employés a augmenté, s'établissant à 196 en 2018-2019. De ces 196 employés, 10 faisaient partie du personnel de direction, 19 du personnel professionnel, 55 du personnel de soutien et 112 du personnel enseignant, incluant les chargés de cours de la formation continue. Le Collège compte une Direction générale, de laquelle relèvent la Direction des ressources humaines et des affaires corporatives, la Direction des études, la Direction des services administratifs ainsi que la Direction de la formation continue. Au cours de la période d'observation, le

Collège a connu des changements à la Direction générale et à la Direction des études, alors que la personne assumant la présidence du conseil d'administration est demeurée la même.

## **La démarche d'autoévaluation**

La démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité qu'a menée le Collège d'Alma s'est étalée d'octobre 2018 à novembre 2019. Elle s'est appuyée sur un devis d'évaluation qui prévoyait notamment l'assignation des responsabilités en lien avec les différentes étapes de la démarche. Ce document a fait l'objet de consultations auprès de la communauté et des instances du Collège et a été adopté par le conseil d'administration. Dans son devis, le Collège a déterminé deux enjeux pour sa démarche d'évaluation, soit de « porter un regard critique sur la mise en œuvre et l'efficacité des mécanismes d'assurance qualité actuels » ainsi que de « systématiser la collecte et le regroupement des données et d'informations pertinentes afin de les rendre accessibles pour permettre une analyse critique des mécanismes d'assurance qualité dans une perspective d'amélioration continue ». Pour mener sa démarche, le comité de gestion du Collège, composé de la directrice générale, de la directrice de la formation continue et de la directrice des études, a eu pour mandat de valider l'analyse des données, d'évaluer les travaux et de proposer des modifications au besoin, puis des actions au terme de la démarche. Le comité de gestion a mis en place un sous-comité d'analyse et de rédaction, composé de deux conseillères pédagogiques, de la directrice adjointe des études au développement des programmes et de la réussite et de la secrétaire administrative de la Direction des études. Ce sous-comité a été responsable de l'élaboration du devis, de la conception des outils pour collecter les données, de la collecte et de l'analyse des données ainsi que de la rédaction du rapport d'autoévaluation. Par ailleurs, la Commission des études a été sollicitée dans le cadre de cette opération, notamment en commentant et en validant le rapport d'autoévaluation. Les données colligées dans le cadre de la démarche d'autoévaluation ont été de nature statistique, documentaire et perceptuelle. Des données statistiques, notamment constituées d'indicateurs sur les taux de réussite provenant des tableaux de bord, et des données documentaires, entre autres composées de politiques, de règlements, de procédures, de bilans, ont été considérées. Le Collège a également mené des consultations auprès des professeurs et des professionnels via un groupe de consultation. De plus, le sous-comité d'analyse et de rédaction a rencontré des responsables de la coordination départementale et a tenu des entrevues individuelles avec les conseillers pédagogiques et la directrice de la formation continue. Enfin, la Commission des études a donné son avis sur le rapport en mai 2019 et le conseil d'administration l'a adopté le 28 octobre 2019.

## Les principaux mécanismes du système d'assurance qualité

Pour assurer la qualité de ses programmes d'études, le Collège d'Alma met en œuvre une *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* (PIEP). La plus récente version de la PIEP a été adoptée par le conseil d'administration du Collège en mai 1997. Lors de son évaluation, la Commission a jugé que la politique contient les composantes essentielles à la réalisation d'évaluations de qualité. Par la mise en œuvre de sa PIEP, le Collège vise entre autres à fournir un cadre explicite et transparent à l'évaluation de programmes, à préciser les responsabilités de chacun en matière d'évaluation de programmes, à développer une culture institutionnelle de l'évaluation et à assurer les règles d'éthique en matière d'évaluation de programmes. La Direction des études est responsable de la mise en œuvre de ce mécanisme.

En ce qui concerne la qualité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants, le Collège dispose d'une *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (PIEA) dont la dernière version a été adoptée en février 2018. Lors de son évaluation, la Commission a jugé la politique entièrement satisfaisante. Par la mise en œuvre de sa PIEA, le Collège vise notamment à préciser les devoirs et les responsabilités des différents intervenants en matière d'évaluation des apprentissages et à assurer aux étudiants une évaluation juste et équitable de leurs apprentissages. La Direction des études est responsable de la mise en œuvre de ce mécanisme.

Quant à la planification stratégique, le plan en vigueur au début de la période d'observation couvrait les années 2014 à 2017 et avait été adopté par le conseil d'administration du Collège en mai 2014. La Commission a jugé que ce plan stratégique était conforme aux dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, qu'il était de qualité et qu'il comprenait l'ensemble des éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. Un autre plan a eu cours lors de la période d'observation, couvrant les années 2017 à 2022. Ce plan a été adopté par le conseil d'administration du Collège en novembre 2017 et la Commission a jugé qu'il était conforme aux dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* et qu'il comprenait les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. La Direction générale et la Direction des études sont responsables de la mise en œuvre du plan stratégique.

En ce qui concerne la planification liée à la réussite, elle était intégrée à la planification stratégique 2014-2017 au début de la période d'observation. La Commission a jugé que le plan de réussite était conforme aux dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, qu'il était de qualité et qu'il comprenait l'ensemble des éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. À la fin de la période d'observation, la planification liée à la réussite a aussi été intégrée au *Plan stratégique 2017-2022*. La Commission a jugé que ce plan était conforme aux dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* et qu'il comprenait les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. Par ailleurs, le Collège s'est doté d'un plan de réussite

distinct qui couvre les années 2018 à 2022. Ce plan de réussite a pour objectif d'opérationnaliser le volet de la planification liée à la réussite et est sous la responsabilité de la Direction des études.

## **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**

Le Collège dispose d'une PIEP visant l'amélioration continue de ses programmes d'études. La politique prescrit une évaluation formelle de ses programmes d'études sur une période maximale de sept ans. La politique indique notamment que l'évaluation générale d'un programme prend en compte les six critères proposés par la Commission, soit la pertinence, la cohérence, la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants, l'adéquation des ressources humaines, financières et matérielles aux besoins de formation, l'efficacité et la qualité de la gestion. Par ailleurs, la PIEP précise qu'une évaluation générale est enclenchée à la suite de la diplomation de la troisième cohorte suivant l'implantation ou la révision d'un programme. De plus, la politique prévoit qu'une évaluation générale de programme peut être entreprise lorsque le Collège a procédé à plusieurs évaluations particulières d'un programme en raison de problèmes spécifiques rencontrés par celui-ci. Le rapport d'autoévaluation et la visite ont permis à la Commission de constater qu'au cours de la période d'observation, le Collège n'a effectué aucune évaluation générale, ayant plutôt procédé à une évaluation informelle de ses programmes notamment lors de réunions départementales. La Commission note que ces échanges d'informations permettent aux départements d'effectuer un suivi des programmes, mais ne s'inscrivent pas dans une démarche structurée d'évaluation et ne permettent pas de porter un jugement global sur les programmes. Par ailleurs, dans son plan d'action, le Collège prévoit se doter d'une Politique institutionnelle de gestion des programmes d'études (PIGEP) ainsi que d'un calendrier d'évaluation des programmes, ce qui lui permettrait de s'assurer que le cycle de gestion des programmes est respecté. Au moment de la visite, l'élaboration de cette politique était déjà amorcée et son adoption était imminente. Toutefois, considérant que la PIEP constitue le mécanisme de référence pour guider les évaluations de programmes et que le Collège a l'obligation réglementaire de l'appliquer,

*la Commission recommande au Collège de mettre en œuvre sa PIEP et de se doter de mécanismes de façon à procéder à l'évaluation de ses programmes d'études selon les critères et la périodicité prévus dans sa politique.*

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

La Commission juge de 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 d'Alma s'est doté de mécanismes pour veiller à la **pertinence** de ses programmes d'études. Parmi les données qualitatives et quantitatives qui sont collectées, le Collège recueille de l'information sur la pertinence de ses programmes auprès des employeurs et des étudiants. D'abord, des données sont recueillies par l'entremise d'une relance en formation technique. Menée annuellement par le Collège, cette dernière permet de colliger et d'analyser des données sur les taux de placement des diplômés des programmes techniques. Le Collège s'assure de l'adéquation du contenu de ses programmes d'études aux besoins des universités par des ententes DEC-BAC qui touchent quatre de ses programmes techniques. Le Collège collecte également de l'information sur la pertinence de ses programmes auprès des milieux de travail qui accueillent des étudiants en stage, notamment par des échanges avec les professeurs qui ont le rôle de superviseurs de stage au Collège. Ces échanges peuvent mener à des modifications dans certains contenus de ses programmes. Dans le même ordre d'idées, à la suite de l'analyse des commentaires d'étudiants et de la consultation d'employeurs, le Collège a développé une formule d'apprentissage en milieu de travail pour son programme de *Gestion et technologies d'entreprise agricole*. De plus, pour les programmes offerts en alternance travail-études, une *Fiche d'évaluation du stagiaire* est systématiquement distribuée aux employeurs qui reçoivent des étudiants en stage afin d'évaluer l'adéquation de leur formation au milieu du travail. Si des points à améliorer sont détectés concernant l'adéquation du contenu du cours et les besoins du marché du travail, les professeurs en discutent lors des réunions départementales. Dans l'éventualité où des modifications à certains contenus sont apportées à la suite de cette analyse, ceux-ci font l'objet de discussions avec la Direction des études et sont ensuite présentés et approuvés par la Commission des études. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège précise qu'il ne collecte pas de données sur les taux d'admission à l'université et qu'il ne dispose pas de mécanismes de liaison avec les diplômés des programmes préuniversitaires. La Commission **invite** le Collège à se doter de mécanismes permettant de recueillir des données sur les taux d'admission à l'université de ses diplômés et d'obtenir des informations sur le degré de satisfaction de la formation reçue de ses diplômés à la formation préuniversitaire. En ce qui concerne les programmes de la formation continue, le Collège veille à leur pertinence lors de leur élaboration et de leur révision en s'appuyant sur

les données relatives à l'analyse de la situation de travail. De plus, lors de l'élaboration des plans-cadres, un expert du milieu professionnel est systématiquement impliqué dans le processus afin de s'assurer que le contenu du cours est en adéquation avec les besoins du marché du travail. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège précise toutefois qu'il ne collecte pas de données sur les taux de placement à la formation continue. Dans son plan d'action, il prévoit procéder à la relance des diplômés de programmes qui sont liés à des besoins de main d'œuvre à la formation continue. La Commission encourage le Collège dans cette voie afin qu'il se dote de mécanismes qui lui permettent de recueillir des données sur les taux de placement des diplômés à la formation continue.

En ce qui a trait à la **cohérence** de ses programmes d'études, le Collège met en place différents mécanismes. Lors de l'élaboration ou la modification des programmes à la formation ordinaire, un conseiller pédagogique accompagne le département concerné afin de s'assurer que les grilles de cours respectent la progression du niveau de difficulté des apprentissages réalisés par les étudiants. Les grilles de cours sont systématiquement présentées à la Commission des études pour approbation lorsque des changements sont apportés. Des plans-cadres de cours, pour la majorité des cours des programmes d'études à la formation ordinaire, déterminent les activités d'apprentissage en lien avec les compétences. Les plans-cadres sont élaborés par les membres du département qui peuvent être accompagnés d'un conseiller pédagogique. Ceux-ci disposent d'un *Guide de rédaction des plans-cadres* ainsi que d'un gabarit. Pour ce qui est de la formation continue, les plans-cadres sont élaborés par un conseiller pédagogique et un expert du milieu professionnel. La Commission constate que les plans-cadres permettent au Collège de veiller à ce que les exigences de chacun des cours soient respectées et qu'il y ait une progression logique des cours dans chaque programme suivant autant que possible l'ordonnancement des compétences présentées dans les devis ministériels. Lors de la visite, le Collège a précisé qu'il poursuit le processus d'élaboration de tous les plans-cadres. Par ailleurs, à l'instar du Collège, la Commission note que les plans-cadres ne sont pas systématiquement transmis à la Direction des études pour approbation. La Commission **invite** donc le Collège à finaliser l'élaboration des plans-cadres pour tous les cours offerts et à s'assurer de leur transmission à la Direction des études. De plus, la Direction des études a développé, à l'intention des professeurs, un *Guide de rédaction de plans de cours* ainsi qu'un gabarit de plans de cours qui précise notamment la pondération, les compétences et les objectifs auxquels le cours est rattaché et qui indique la nature, le pourcentage et la description de chacune des évaluations prévues au cours. L'utilisation de ce gabarit a été rendue obligatoire à l'automne 2018 par la Direction des études. Une fois que les plans de cours sont élaborés par les professeurs, ceux-ci sont déposés au responsable de la coordination départementale pour validation. Celui-ci dispose d'une grille de validation des plans de cours qui lui permet de vérifier la conformité des plans de cours aux éléments prescrits par le *Règlement sur le régime des études collégiales* (RREC), la PIEA du Collège ainsi que par les règles d'évaluation des apprentissages propres aux programmes. Les plans de cours sont adoptés par les assemblées départementales et sont ensuite transmis à la Direction des études, accompagnés de leur grille de validation

afférente. La Direction des études vérifie systématiquement les grilles de validation remplies par le responsable de la coordination départementale. À la formation continue, les professeurs disposent aussi d'un gabarit pour élaborer leur plan de cours et ceux-ci sont systématiquement approuvés par un conseiller pédagogique. De plus, l'évaluation de l'enseignement à la formation continue, effectuée par les étudiants chaque session, permet d'obtenir certaines données relatives à la cohérence.

Le Collège porte attention à l'amélioration continue de la **valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants** par différents mécanismes. D'abord, lors de la rédaction des plans de cours, les professeurs disposent, dans le gabarit, d'indications relatives aux choix des objectifs d'apprentissage et des méthodes pédagogiques. La vérification des plans de cours par le responsable de la coordination départementale ou par le conseiller pédagogique de la formation continue permet au Collège de veiller à ce que les méthodes pédagogiques soient adaptées aux objectifs du programme. De plus, la vérification des plans de cours lui permet de s'assurer que la disponibilité des professeurs y est précisée. Par ailleurs, le Collège met plusieurs mesures en place pour permettre aux étudiants inscrits tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue de mieux réussir leurs études. D'abord, ceux-ci disposent de centres d'aide dans plusieurs disciplines. Les départements sont responsables de proposer un projet de centre d'aide à un comité auquel siègent des professeurs, des conseillers pédagogiques et des membres de la Direction des études. Ce comité est responsable d'analyser les différents projets qui lui sont soumis et de déterminer ceux qui sont retenus. Le Collège met également en place des projets liés à la réussite qui sont soumis à la même procédure d'approbation que les centres d'aide. Depuis 2018, les professeurs impliqués dans la mise en œuvre d'un centre d'aide ou d'un projet lié à la réussite doivent déposer à la Direction des études un bilan des activités et présenter les impacts observés, et ce, à la fin de chaque session. La Direction des études est responsable d'analyser ces données afin de se prononcer sur leur efficacité. Jusqu'en 2017, les étudiants ont été informés de la disponibilité des centres d'aide par une aide pédagogique individuelle (API) qui effectuait une tournée des classes des étudiants de première session. En 2018, le Collège a, d'une part, procédé à l'embauche d'une aide pédagogique individuelle aux apprentissages favorisant ainsi la reprise des activités de promotion et il a, d'autre part, entrepris de répertorier dans un document les différentes mesures mises en place pour favoriser la réussite et de le distribuer aux professeurs et aux intervenants. De plus, le Collège met en place des journées d'encadrement lors des semaines de lecture qui sont consacrées au soutien individuel des étudiants. Le Collège offre aussi un service de tutorat par les pairs qui est sous la supervision des professeurs. À la formation continue, l'évaluation des cours effectuée par les étudiants chaque session permet d'obtenir certaines données quant à la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants. La Commission estime que les nombreuses mesures de soutien à la réussite déployées pour répondre aux besoins des étudiants constituent une force du Collège.

En ce qui a trait à l'**adéquation des ressources humaines, matérielles et financières** aux besoins de formation, le Collège recueille annuellement les besoins des programmes concernant les ressources matérielles et financières par l'entremise de chaque département. En effet, les responsables de la coordination départementale concernés doivent collecter les besoins des départements puis les transmettre à la Direction des études qui procède à leur analyse de concert avec la Direction des services administratifs. Leur proposition de distribution de ressources est ensuite transmise à la Direction générale pour approbation et par la suite au conseil d'administration. Pour ce qui est de l'évaluation des professeurs qui ont moins de trois ans d'ancienneté, le Collège recueille des données perceptuelles sur la qualité de l'enseignement par l'entremise du questionnaire d'évaluation de l'enseignement complété par les étudiants à la mi-session. Un tableau synthèse est transmis à la Direction des études et celle-ci rencontre systématiquement chaque professeur pour discuter des résultats. Au besoin, elle peut demander que le professeur rencontre un conseiller pédagogique ou lui proposer de suivre une formation ciblée en pédagogie. La Commission note qu'au-delà des trois premières années d'enseignement, le Collège ne met pas en œuvre de procédures systématiques d'évaluation des professeurs à la formation ordinaire. Dans un autre ordre d'idées, les témoignages recueillis lors de la visite ont permis à la Commission de constater que le Collège veille au maintien des compétences pédagogiques des professeurs lors des journées pédagogiques. Celles-ci sont planifiées par la Direction des études selon les besoins décelés à la suite de la consultation des départements. À la formation continue, les professeurs sont évalués par les étudiants au terme de chaque cours qu'ils donnent et les résultats sont analysés par un conseiller pédagogique de la formation continue. Si une problématique est détectée, celui-ci rencontre le professeur concerné. Dans son plan d'action, le Collège prévoit bonifier la transmission des résultats de l'évaluation aux professeurs de la formation continue. Par ailleurs, la visite a permis à la Commission de constater qu'hormis le personnel hors-cadres, l'évaluation du rendement des autres catégories du personnel, soit les cadres, le personnel professionnel et de soutien, n'est pas effectuée de manière systématique. Ainsi, la Commission **suggère** au Collège de se doter de mécanismes d'évaluation de l'ensemble de son personnel, incluant les professeurs de plus de trois ans d'ancienneté, dans une perspective de développement professionnel.

En ce qui concerne l'**efficacité** des programmes d'études, le Collège dispose de tableaux de bord pour chaque programme à la formation ordinaire qui comportent notamment des données sur la réussite, la persévérance et la diplomation. Le Collège y inclut également des données sur les taux de réussite de l'ensemble du réseau afin de pouvoir comparer ses taux à ceux d'autres établissements. Depuis 2018, il y inclut aussi des données lui permettant de se comparer spécifiquement aux établissements membres du Service régional de l'admission des cégeps du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Ces tableaux de bord sont produits par la Direction des études annuellement. Le Collège utilise ces informations pour jeter un regard critique sur l'efficacité de ses pratiques d'admission et sur les taux de réussite de ses étudiants. En effet, ces tableaux de bord sont envoyés annuellement aux responsables de la coordination départementale et peuvent être présentés aux

départements par un conseiller pédagogique. Si des points à améliorer sont détectés, ceux-ci sont pris en charge par les départements et les changements proposés font l'objet de discussions avec la Direction des études et sont ensuite présentés à la Commission des études pour approbation. Pour ce qui est de l'évaluation des apprentissages, les professeurs élaborent les épreuves terminales de cours à partir des indications qui se trouvent dans les plans-cadres de cours. De plus, le Collège s'est doté d'un *Guide d'élaboration d'une épreuve terminale de cours* en 2016 afin de soutenir les professeurs dans l'élaboration de l'évaluation terminale de cours. Le responsable de la coordination départementale ou un conseiller pédagogique de la formation continue disposent d'une grille d'analyse qui leur permet de vérifier que la description de l'évaluation terminale dans les plans de cours respecte les paramètres établis par la PIEA et par les règles d'évaluation des apprentissages propres aux programmes. Les plans de cours sont ensuite adoptés par les assemblées départementales. En ce qui concerne les épreuves synthèses de programme (ESP), elles sont élaborées par les départements et ceux-ci peuvent être accompagnés par un conseiller pédagogique. En revanche, la Commission note que les mécanismes en place ne permettent pas toujours au Collège de s'assurer que les instruments d'évaluation des apprentissages attestent l'atteinte des objectifs par les étudiants selon les standards visés. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège reconnaît la nécessité d'implanter un processus d'approbation des instruments d'évaluation et prévoit, dans son plan d'action, élaborer une grille d'évaluation critériée pour l'épreuve terminale de cours et pour l'ESP. À l'instar du Collège, la Commission est d'avis qu'il devrait s'assurer, à la formation ordinaire comme à la formation continue, de l'efficacité de ses mécanismes de vérification des épreuves terminales de cours et des ESP afin que les évaluations attestent l'atteinte individuelle des objectifs selon les standards visés.

Le Collège met en œuvre des mécanismes pour veiller à la **qualité de la gestion** des programmes d'études. Afin de transmettre aux professeurs de l'information sur les règles d'évaluation des apprentissages de même que sur les programmes d'études, le Collège prévoit que chaque nouveau professeur soit accompagné par le responsable de la coordination départementale. Quant aux étudiants, ils reçoivent des informations sur leur programme d'études sur le site Web du Collège et lors de leur entrée dans le programme. Par ailleurs, des moyens de communication et de concertation entre les différentes instances sont mis en place pour favoriser le bon fonctionnement des programmes d'études. D'abord, le Collège a témoigné, lors de la visite, que les professeurs déploient de nombreuses pratiques de collaboration, qu'ils sont présents au Collège sur une base régulière et qu'ils discutent fréquemment de manière informelle à propos des programmes, du contenu de certains cours ou de leurs pratiques pédagogiques. Lors de la période d'observation, la concertation entre les professeurs d'une même discipline s'est effectuée lors des réunions départementales, alors que la concertation entre les disciplines principales d'un programme, les disciplines contributives et la composante de la formation générale a été assurée lors de journées de concertation prévues au calendrier. Ces journées de concertation constituent également une occasion pour les responsables de la coordination départementale de communiquer certaines problématiques à la Direction des

études. Toutefois, dans son rapport d'autoévaluation, le Collège a souligné que, lors de la période d'observation, aucun comité de programme n'était en place. À l'automne 2018, le Collège s'est doté d'un *Guide de fonctionnement des comités de programme* et a débuté, depuis l'hiver 2019, le processus de déploiement des comités de programme. Lors de la visite, le Collège a mentionné que la plupart des comités de programme sont fonctionnels et qu'il poursuit leur déploiement, ce que la Commission l'encourage à faire. À la formation continue, c'est un conseiller pédagogique qui a la responsabilité de voir à la coordination des programmes. Par ailleurs, lors de la visite, le Collège a précisé qu'à la fin de chaque année, une rencontre est organisée avec tous les chargés de cours de la formation continue afin d'échanger des informations sur les programmes d'études. De plus, lors de la visite, le Collège a mentionné que les plans de travail et les bilans annuels élaborés par tous les départements constituent d'importants outils de gestion pédagogique. Les plans de travail sont présentés à la Direction des études au début de chaque année scolaire et, si des points sont à améliorer, celle-ci s'assure du suivi auprès du département concerné. La Commission observe que les plans de travail annuels et leur suivi contribuent à ce que les différentes instances exercent les fonctions de gestion qui leur sont attribuées. La présence d'une culture de consultation au sein de la Commission des études a également été mentionnée. Cependant, le Collège reconnaît que sa PIEP actuelle ne documente pas toutes les pratiques qui permettent l'amélioration continue de la gestion des programmes d'études. La révision prévue de la politique sera l'occasion pour le Collège de documenter et de pérenniser ses procédures. De fait, la formalisation de ces mécanismes dans la PIGEP facilitera le suivi et l'évaluation des programmes tout en consolidant ces pratiques de gestion, ce que la Commission l'**invite** à faire.

### **La révision et l'actualisation des principaux mécanismes**

Le principal mécanisme d'évaluation des programmes du Collège, la PIEP, n'a pas été révisée au cours de la période d'observation, sa plus récente version ayant été adoptée au mois de mai 1997. Dans son plan d'action, le Collège a prévu réviser cette politique. Les témoignages recueillis lors de la visite ont permis à la Commission de constater que le Collège a déjà débuté le processus de révision et est sur le point d'adopter une PIGEP. La Commission **suggère** au Collège de poursuivre ses travaux de révision de sa politique. À la lumière de ces observations, la Commission estime que la gestion des mécanismes témoigne en partie de la capacité du Collège à les réviser et, au besoin, à les actualiser en vue d'assurer l'amélioration continue de ses programmes d'études.

En somme, le Collège d'Alma met en œuvre des mécanismes qui lui permettent de veiller en partie à la qualité de ses programmes d'études. La Commission tient à souligner les nombreuses mesures de soutien à la réussite déployées par le Collège pour répondre aux besoins des étudiants, de même que l'utilisation des plans de travail et de leurs bilans qui favorisent le bon fonctionnement des programmes d'études. Elle note toutefois que les mécanismes mis en œuvre ne permettent pas au Collège de poser un jugement global sur ses programmes d'études. À cet égard, la Commission rappelle au Collège qu'elle lui

recommande de mettre en œuvre sa PIEP et de se doter de mécanismes de façon à procéder à l'évaluation de ses programmes d'études selon les critères et la périodicité prévus dans sa politique. De plus, elle lui rappelle qu'elle lui suggère de se doter de mécanismes d'évaluation de l'ensemble de son personnel, incluant les professeurs de plus de trois ans d'ancienneté, dans une perspective de développement professionnel. Enfin, elle lui rappelle qu'elle lui suggère de poursuivre ses travaux de révision de sa politique.

La Commission juge que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent partiellement 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**

La PIEA du Collège constitue le mécanisme principal pour veiller à l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages. Celle-ci prévoit le partage des responsabilités ainsi que les moyens à déployer en vue d'assurer la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages. La Direction des études est responsable de la mise en œuvre de ce mécanisme. La politique prévoit aussi l'élaboration par les départements de règles d'évaluation des apprentissages propres aux programmes. Ces règles précisent les exigences particulières en matière d'évaluation, notamment les modalités de l'épreuve terminale de cours et les règles d'évaluation du français. Elles sont adoptées en département et sont revues par un conseiller pédagogique afin de valider leur conformité à la PIEA et, si des points à améliorer sont détectés, elles sont transmises à la Direction des études qui fait le suivi auprès des départements concernés. Différents outils pour soutenir l'exercice des responsabilités sont produits par la Direction des études, soit le gabarit de plan de cours, le *Guide de rédaction du plan de cours* et la *Grille de validation des plans de cours*, de même que le *Guide d'élaboration d'une épreuve terminale de cours*. De plus, un *Guide d'accueil du personnel enseignant* permet de soutenir l'insertion des nouveaux professeurs à la formation continue et de les appuyer dans l'évaluation des apprentissages.

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

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

En ce qui a trait à la **justice** de l'évaluation des apprentissages, le Collège recourt aux plans de cours, à l'agenda, ainsi qu'aux règles d'évaluation des apprentissages propres aux programmes pour diffuser sa PIEA auprès de ses étudiants. Les plans de cours et les règles particulières sont distribués par les professeurs lors du premier cours. La Commission note que les plans de cours font l'objet d'une vérification par le responsable de la coordination départementale qui dispose d'une grille de validation lui permettant d'évaluer la conformité des plans de cours aux plans-cadres et à la PIEA du Collège. Les plans de cours sont adoptés par les assemblées départementales et sont ensuite transmis à la Direction des études, accompagnés de leur grille de validation afférente.

Celle-ci vérifie chaque grille de validation complétée. Le responsable de la coordination départementale assure d'abord le suivi si des points à améliorer sont détectés et la Direction des études intervient, le cas échéant. La Commission est d'avis que le processus d'approbation des plans de cours constitue une force du Collège. Par ailleurs, elle remarque que la *Grille de validation des plans de cours* permet au Collège de s'assurer de l'intégration de certains articles de la PIEA aux plans de cours, notamment ceux traitant des procédures concernant le plagiat, la présence aux cours et la révision de notes. La PIEA prévoit d'ailleurs une procédure distincte pour la révision de notes en cours de session et pour celle en fin de session. Les témoignages recueillis lors de la visite ont permis de démontrer que les étudiants connaissent leurs droits à cet égard et que des précisions à ce sujet apparaissent aux plans de cours. En revanche, la visite a permis à la Commission de constater que les pratiques sont diversifiées en ce qui concerne le traitement des plaintes de nature pédagogique portant, entre autres, sur le non-respect des modalités prévues à la PIEA. Elle considère que le Collège gagnerait à formaliser et à encadrer les pratiques concernant le traitement des plaintes de nature pédagogique. Par ailleurs, le Collège dispose de mécanismes pour contribuer à l'impartialité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants. À cet égard, les critères d'évaluation sont connus à l'avance par les étudiants pour chacune des épreuves terminales de cours. Lors de l'approbation des plans de cours, la grille de validation utilisée par le responsable de la coordination départementale permet au Collège de vérifier les modalités d'évaluation des apprentissages relatives aux objets d'évaluation.

En ce qui concerne l'**équité** de l'évaluation des apprentissages, le Collège encadre l'élaboration et l'approbation des plans de cours. La majorité des cours possède un plan-cadre qui guide les professeurs lors de l'élaboration des plans de cours en présentant les modalités de l'évaluation terminale de cours ainsi que les objectifs d'apprentissage qui s'y rattachent. De plus, le Collège s'est doté d'un *Guide d'élaboration d'une épreuve terminale de cours* en 2016 afin de soutenir les professeurs dans l'élaboration de l'évaluation terminale. Le responsable de la coordination départementale ou un conseiller pédagogique de la formation continue vérifie, à l'aide de la grille de validation, que la description de l'évaluation terminale dans le plan de cours respecte les paramètres établis par la PIEA et le plan-cadre, le cas échéant. La Direction des études effectue systématiquement une vérification des grilles de validation complétées par le responsable de la coordination départementale. Par ailleurs, l'équivalence des épreuves terminales pour les cours donnés par plus d'un professeur est d'une part assurée par l'usage des modalités d'évaluation qui sont définies dans les plans-cadres. D'autre part, plusieurs départements mettent en place des comités-matières regroupant les professeurs d'un même département qui ont notamment pour visée d'assurer l'équivalence des évaluations terminales de cours. Concernant les ESP, elles sont élaborées par les départements et ceux-ci peuvent être accompagnés d'un conseiller pédagogique. Dans son plan d'action, le Collège prévoit rédiger un cadre d'élaboration de l'ESP ainsi qu'une grille de validation, de même qu'une grille d'évaluation critériée pour l'épreuve terminale de cours et pour l'épreuve synthèse de programme. Cependant, la démonstration du Collège n'a pas permis de confirmer la

capacité des mécanismes à assurer que les épreuves terminales de cours permettent à chaque étudiant d'attester sa maîtrise des compétences selon les standards visés. Ainsi, la Commission **suggère** au Collège de se doter et de mettre en œuvre un processus d'approbation des ESP et des épreuves terminales de cours, tel que prévu à son plan d'action, afin de veiller à ce que les évaluations attestent l'atteinte individuelle des objectifs selon les standards visés.

### **La révision et l'actualisation des principaux mécanismes**

Au cours de la période d'observation, le Collège a procédé à la révision de sa PIEA à plusieurs reprises. En effet, deux versions de la politique ont été adoptées par le conseil d'administration. Dans son plan d'action, le Collège prévoit procéder à l'autoévaluation de l'application de sa politique, tel que prévu dans sa PIEA.

En somme, le Collège d'Alma met en œuvre des mécanismes afin de veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants. La Commission souligne l'appropriation de la PIEA par l'ensemble de la communauté du Collège, la qualité des nombreux outils soutenant la mise en œuvre de la PIEA, de même que l'efficacité des processus d'élaboration et d'approbation des plans de cours. Néanmoins, la Commission rappelle au Collège qu'elle lui suggère de se doter et de mettre en œuvre un processus d'approbation des ESP et des épreuves terminales de cours afin de veiller à ce que les évaluations attestent l'atteinte individuelle des objectifs selon les standards visés

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

## **Les mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique**

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**

La planification stratégique est le mécanisme que le Collège privilégie pour réaliser sa mission éducative. Au début de la période d'observation, le *Plan stratégique 2014-2017* était en vigueur. Le plus récent plan, soit le *Plan stratégique 2017-2022*, comprend cinq grandes orientations. Un total de 26 objectifs découlent de ces orientations et ils sont tous accompagnés d'indicateurs et, pour la plupart, de cibles. La Direction générale est responsable de la mise en œuvre de ce mécanisme de concert avec la Direction des études. Les directions et les départements élaborent leur plan de travail et leur bilan annuel en fonction du plan stratégique.

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

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

Le plan stratégique du Collège est soutenu dans sa **mise en œuvre** par plusieurs mécanismes. La Direction générale élabore un plan d'action institutionnel qui prend en compte les orientations du plan stratégique, de même que les objectifs, les moyens et les actions qui leur sont associés. Les actions à prioriser durant l'année sont déterminées lors de rencontres de la régie du Collège. Sous la supervision de la Direction générale et de la Direction des études, chaque direction ou chaque département développe son propre plan de travail annuel à partir du plan d'action institutionnel. La Direction des études est responsable d'effectuer le suivi des plans de travail des départements afin de s'assurer que les actions qui y sont inscrites concordent avec la planification stratégique. Si des problématiques sont détectées, la Direction des études rencontre le responsable de la coordination départementale concerné. Au terme de l'année scolaire, chaque direction produit un bilan de son plan de travail et chaque département produit un rapport annuel de son plan de travail qui sont déposés à la Direction des études. Les bilans produits par chaque direction sont réunis et, à partir de leur mise en commun, la Direction générale produit le bilan du plan d'action institutionnel. Celui-ci est adopté par le conseil d'administration en juin de chaque année. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège a précisé que, jusqu'en 2017, les rapports annuels des départements ont également été

considérés dans l'élaboration du bilan du plan d'action institutionnel. Au moment de la visite, le Collège a mentionné que lorsque les comités de programme seront tous déployés, il est prévu que ceux-ci produisent des plans de travail et des bilans de ces plans qui seront déposés à la Direction adjointe des études. La Commission note qu'à travers ses mécanismes de mise en œuvre, le Collège s'assure que les objectifs du plan stratégique sont pris en charge, que les responsabilités sont assumées et que les échéanciers de réalisation sont respectés. Par ailleurs, la Commission tient à souligner la mobilisation des intervenants du Collège dans le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique, que ce mécanisme est bien encadré et qu'il permet d'ajuster les actions à prioriser en continu.

Des mécanismes sont mis en œuvre par le Collège pour assurer le **suivi des résultats** de sa planification stratégique. Le suivi des résultats repose sur la production du bilan du plan d'action institutionnel. Sa production résulte de l'analyse des bilans effectués par chacune des directions et le rapport annuel fait état des réalisations en lien avec le plan stratégique. Le suivi de la rédaction du rapport annuel est assuré par la régie du Collège et il est déposé au conseil d'administration pour adoption. La Commission constate cependant que le suivi effectué par le Collège s'apparente à un suivi de la mise en œuvre. En effet, le rapport annuel présente l'évaluation que le Collège fait de la réalisation des actions qu'il a planifiées au cours de l'année et non de la progression vers l'atteinte des résultats qu'il s'est fixés dans sa planification stratégique. Dans son plan d'action, le Collège prévoit mettre en place un comité de suivi du plan stratégique. La Commission **suggère** donc au Collège de s'assurer de mettre en place des mécanismes de suivi des résultats, tel que prévu au plan d'action, qui lui permettront de mieux apprécier la progression de ses objectifs vers les résultats attendus.

### **La révision et l'actualisation des principaux mécanismes**

Au cours de la période d'observation, le Collège a adopté son nouveau *Plan stratégique 2017-2022*. Le Collège a entrepris la démarche d'élaboration de ce plan stratégique en 2016 en se dotant d'un devis et en procédant à plusieurs consultations. La Commission constate que cette démarche de planification stratégique a été entreprise dans un moment de transition à la Direction générale et que le Collège avait pris la décision d'élaborer ce plan de manière à assurer l'adhésion de sa communauté. Le Collège a actualisé son *Plan stratégique 2017-2022* en 2019 afin de mettre à jour certains indicateurs. La Commission estime que la gestion des mécanismes témoigne de la capacité du Collège à les réviser, et, au besoin, à les actualiser en vue d'assurer l'amélioration continue de sa planification stratégique. Dans son plan d'action, le Collège prévoit mettre en place un comité de révision du plan stratégique.

En somme, le Collège d'Alma a disposé de son *Plan stratégique 2014-2017* et de son *Plan stratégique 2017-2022* lors de la période d'observation pour contribuer à l'atteinte de ses objectifs institutionnels associés à sa planification stratégique. La Commission souligne la mobilisation des intervenants du Collège dans le suivi de la mise en œuvre du plan

stratégique, que ce mécanisme est bien encadré et qu'il permet d'ajuster les actions à prioriser en continu. Toutefois, elle lui rappelle qu'elle lui suggère de s'assurer de mettre en place des mécanismes de suivi des résultats qui lui permettront de mieux apprécier la progression de ses objectifs vers les résultats attendus.

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

## **Les mécanismes assurant la qualité de la planification liée à la réussite**

Pour évaluer l'efficacité des mécanismes assurant la qualité de 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**

Les objectifs liés à la réussite se sont d'abord retrouvés dans la première orientation du *Plan stratégique 2014-2017* et, ensuite, dans celle du *Plan stratégique 2017-2022* du Collège. Le Collège a également adopté un tiré à part de son plan de réussite en 2018, soit le *Plan de réussite 2018-2022*. Ce plan découle de la première orientation de la planification stratégique 2017-2022, soit faire vivre une expérience étudiante enrichissante et adaptée aux différentes réalités et, au terme de la période d'observation, celui-ci proposait 5 défis et 18 objectifs spécifiques à la réussite, de même que des actions et des indicateurs.

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

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

Le Collège d'Alma assure la **mise en œuvre** de ses objectifs liés à la réussite par divers moyens. Jusqu'en 2018, le Collège précise que le plan stratégique produit par la Direction générale prenait en compte la planification liée à la réussite. Or, la Commission constate qu'à partir de 2018, le Collège a développé le *Plan de réussite 2018-2022*. Ce dernier a été élaboré sur la base de la première orientation du *Plan stratégique 2017-2022*. Les liens entre les deux documents ne sont toutefois pas explicites. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège précise que certaines actions du *Plan de réussite 2018-2022* ont fait partie du plan de travail de la Direction adjointe des études alors que, jusqu'en 2018, chaque direction et chaque département développait son propre plan de travail annuel à partir du plan d'action institutionnel. De ce fait, bien que la Commission ait pu observer lors de la visite que plusieurs actions ont été mises en œuvre pour favoriser la réussite des étudiants, elle note que le *Plan de réussite 2018-2022* ne guide pas l'élaboration des plans de travail des directions et des départements. Depuis 2018, le Collège ne dispose donc d'aucun outil qui permettrait aux intervenants de lier les actions de leurs plans de travail aux objectifs fixés au plan de réussite et, ainsi, de constater leur contribution à l'atteinte des objectifs institutionnels associés à la réussite. La Commission estime que le Collège devra

exercer toutes ses responsabilités au regard de la mise en œuvre de sa planification liée à la réussite.

En ce qui concerne le **suivi des résultats**, la planification liée à la réussite a été effectuée par la production du bilan du plan d'action institutionnel annuel jusqu'en 2018. Or, à l'instar du Collège, la Commission observe que cette pratique a été abandonnée lors de l'adoption du *Plan de réussite 2018-2022*. De plus, lors de son adoption, le Collège n'avait pas énoncé de cibles ni de responsables. Dans son rapport d'autoévaluation, il précise que plusieurs actions prévues au plan de réussite ont néanmoins été réalisées. Par ailleurs, les témoignages recueillis lors de la visite amènent la Commission à constater que, bien que le Collège procède au suivi de quelques indicateurs de réussite, ceux-ci ne sont pas explicitement liés aux objectifs du plan de réussite. Dans son plan d'action, il prévoit mettre en place un comité de suivi du plan de réussite. En définitive, la Commission estime que le Collège devra exercer toutes ses responsabilités au regard du suivi des résultats de sa planification liée à la réussite.

La Commission reconnaît la mobilisation de l'ensemble des intervenants pour la réussite des étudiants et la mise en œuvre de nombreuses mesures. Toutefois, elle constate que la planification liée à la réussite ne guide pas les interventions menées en matière de réussite et que le degré de progression de ses objectifs n'est pas mesuré. En conséquence,

*la Commission recommande au Collège de se doter de mécanismes pour veiller de manière systématique à la mise en œuvre et au suivi des résultats de sa planification liée à la réussite.*

### **La révision et l'actualisation des principaux mécanismes**

À la fin de la période d'observation, le Collège a entrepris un processus de révision de son *Plan de réussite 2018-2022* afin d'y intégrer des cibles, des responsables et un échéancier. Ce plan révisé a été adopté à la suite de la période d'observation, soit en février 2020. Dans son plan d'action, le Collège prévoit mettre en place un comité de révision du plan de réussite. La Commission a par ailleurs constaté que la planification liée à la réussite actuelle a été adoptée dans un moment de transition à la Direction des études et que le Collège prévoit réintégrer sa planification liée à la réussite à sa planification stratégique lors de l'élaboration de son prochain plan stratégique, ce qu'elle l'encourage à faire.

En somme, les mécanismes prévus à la fois pour la mise en œuvre et pour le suivi des résultats de la planification liée à la réussite ne sont pas déployés de façon optimale par le Collège. La Commission rappelle au Collège qu'elle lui recommande de se doter de mécanismes pour veiller de manière systématique à la mise en œuvre et au suivi des résultats de sa planification liée à la réussite.

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

## **Regard du Collège sur l'ensemble du système d'assurance qualité**

À la lumière des constats qui se dégagent du rapport d'autoévaluation et des informations recueillies lors de la visite, la Commission comprend que le Collège d'Alma considère que ses mécanismes lui permettent généralement d'assurer la qualité de ses programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants, de sa planification stratégique et de sa planification liée à la réussite. Il soutient que sa démarche d'autoévaluation l'a amené à dégager les forces de même que les points à améliorer pour chacune des composantes de son système d'assurance qualité.

La Commission note par ailleurs les observations du Collège sur différents éléments de réflexion qu'elle lui a proposés. À cet égard, le Collège affirme que la démarche d'autoévaluation lui a permis de répertorier et de porter un regard global sur l'ensemble des mécanismes qu'il met en œuvre. Au terme de sa démarche d'autoévaluation, il constate par ailleurs que la disponibilité et l'organisation des données qu'il collige constituent un point à améliorer. À cet effet, le Collège précise que la démarche l'a mené à créer un système d'information centralisé regroupant les données pertinentes pour soutenir la prise de décisions. Enfin, il conclut en affirmant que l'objectif de toutes les actions qu'il mène est de s'assurer de maintenir une formation de qualité.

## **Plan d'action**

À la suite de son autoévaluation, le Collège a élaboré un plan d'action. Pour chacune des quatre composantes de son système d'assurance qualité, le Collège a formulé des actions auxquelles sont associés des responsables ainsi qu'un échéancier. La Commission estime que les actions envisagées sont de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité en fonction des points à améliorer observés par le Collège lors de son autoévaluation. Au moment de la visite, plusieurs actions avaient été entreprises, notamment en ce qui concerne les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études.

## Conclusion

**Au terme de son évaluation, la Commission juge que le système d'assurance qualité du Collège d'Alma et la gestion qu'il en a faite garantissent partiellement 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 celle liée à la réussite. D'abord, en ce qui concerne la qualité de ses programmes d'études, le Collège dispose de sa PIEP, de même que de nombreux mécanismes en appui, notamment le *Guide de rédaction des plans-cadres*, le *Guide de rédaction des plans de cours* et le *Guide de fonctionnement des comités de programme*. De plus, les nombreuses mesures de soutien à la réussite déployées par le Collège, de même que l'utilisation des plans de travail et de leurs bilans, constituent des forces que la Commission tient à souligner. Elle observe cependant des points à améliorer concernant les mécanismes destinés à assurer la qualité de certains aspects de ses programmes d'études. La Commission recommande au Collège de mettre en œuvre sa PIEP et de se doter de mécanismes de façon à procéder à l'évaluation de ses programmes d'études selon les critères et la périodicité prévus dans sa politique. De plus, elle lui suggère de se doter de mécanismes d'évaluation de l'ensemble de son personnel, incluant les professeurs de plus de trois ans d'ancienneté, dans une perspective de développement professionnel. Elle lui suggère également de poursuivre ses travaux de révision de sa politique. De plus, la Commission invite le Collège à se doter de mécanismes permettant de recueillir des données sur les taux d'admission à l'université de ses diplômés et d'obtenir des informations sur le degré de satisfaction de la formation reçue de ses diplômés à la formation préuniversitaire. Enfin, elle l'invite, d'une part, à finaliser l'élaboration des plans-cadres pour tous les cours offerts et à s'assurer de leur transmission à la Direction des études et, d'autre part, à formaliser ses mécanismes de gestion dans sa PIGEP afin de faciliter le suivi et l'évaluation des programmes.

Le Collège s'assure de la qualité de l'évaluation des apprentissages par l'application de la PIEA et de diverses politiques et mécanismes, comme le *Guide d'élaboration d'une épreuve terminale de cours* et le *Guide d'accueil du personnel enseignant*. La Commission souligne également l'efficacité des processus d'élaboration et d'approbation des plans de cours. Elle suggère cependant au Collège de se doter et de mettre en œuvre un processus d'approbation des ESP et des épreuves terminales de cours afin de veiller à ce que les évaluations attestent l'atteinte individuelle des objectifs selon les standards visés.

En ce qui a trait à sa planification stratégique, le Collège produit un bilan de son plan d'action institutionnel, basé sur la mise en commun des bilans des plans de travail, qui contribue à la mise en œuvre du plan stratégique et au suivi de la mise en œuvre des actions qui y sont liées. La Commission souligne la mobilisation des intervenants du Collège

dans le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique et l'encadrement de ce mécanisme qui permet d'ajuster les actions à prioriser en continu. La Commission observe toutefois des points à améliorer concernant les mécanismes destinés à assurer le suivi des résultats de la planification stratégique. Elle lui suggère de s'assurer de mettre en place des mécanismes de suivi des résultats qui lui permettront de mieux apprécier la progression de ses objectifs vers les résultats attendus.

Enfin, en ce qui concerne sa planification liée à la réussite, le Collège en tenait compte à travers sa planification stratégique jusqu'en 2018 et s'est ensuite doté d'un document distinct, soit son *Plan de réussite 2018-2022*. La Commission souligne la mise en œuvre de mesures pour favoriser la réussite des étudiants et reconnaît la mobilisation de l'ensemble des intervenants en ce sens. Elle constate toutefois que la planification liée à la réussite ne guide pas les interventions menées en matière de réussite et que le degré de progression de ses objectifs n'est pas mesuré. À cet égard, la Commission recommande au Collège de se doter de mécanismes pour veiller de manière systématique à la mise en œuvre et au suivi des résultats de sa planification liée à la réussite.

## **Les suites de l'évaluation**

Le Collège d'Alma a pris connaissance de la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité et a apporté des précisions et des commentaires additionnels notamment quant à certains constats et pistes de solution envisagées en réponse aux avis formulés. La Commission, dans la version définitive de son rapport d'évaluation, qui couvre la période d'observation 2015 à 2019, en a tenu compte. Par ailleurs, le Collège a transmis à la Commission une mise à jour de son plan d'action et lui a fait part des actions menées concernant les points à améliorer relevés dans le rapport d'évaluation. Il a notamment procédé à l'évaluation générale d'un programme, élaboré un projet de calendrier d'évaluation et de gestion des programmes et mis en place un comité de suivi du plan de réussite à la commission des études afin de procéder à un bilan.

La Commission note avec intérêt l'avancement des travaux. Elle souhaite être informée, au moment opportun, des actions réalisées pour donner suite aux deux recommandations formulées dans le présent rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

***Original signé***

Denis Rousseau, président

Recherche et analyse : Frédérique Langlais

**COPIE CERTIFIÉE CONFORME**