



Commission d'évaluation  
de l'enseignement collégial

RAPPORT D'ÉVALUATION  
Version définitive

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

**du Collège Montmorency**

Deuxième cycle d'audit

Avril 2025

# Introduction

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

Un comité, présidé par un commissaire, a analysé le rapport d'autoévaluation déposé par le Collège puis a effectué une visite d'audit les 23, 24 et 25 avril 2024<sup>2</sup>. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, le comité de direction du Collège, le comité de gestion éducative de la Direction des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des étudiants<sup>3</sup>, des professionnels et des employés de soutien. Les professeurs ont aussi été conviés, mais ils ont décliné l'invitation.

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

---

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

2. Outre le commissaire, M. Éric Aubin, qui en assumait la présidence, le comité était composé de M<sup>me</sup> Lisa Boyle, conseillère pédagogique au Cégep John Abbott, de M. Guy Côté, directeur général du Collège CDI - Administration. Technologie. Santé. et de M. Houssemeddine Fraj, conseiller pédagogique au Cégep de l'Outaouais. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> Claudia Martinez, agente de recherche de la Commission responsable de la rédaction du rapport d'évaluation.

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

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

## L'établissement

Situé dans la région de Laval, le Collège Montmorency est un établissement d'enseignement collégial public. Sa mission est d'être impliqué dans la réussite, d'être dédié à révéler les richesses et les talents des membres de sa communauté et de contribuer à développer une citoyenneté engagée, critique et ouverte sur le monde chez sa population étudiante par la qualité de ses programmes, de ses formations et de son milieu de vie. Le Collège offre sa formation sur quatre sites : le Collège Montmorency, le Centre de formation continue et services aux entreprises, le Complexe de sécurité incendie et l'Espace Montmorency qui accueille notamment les bureaux administratifs. De plus, le Collège est impliqué dans plusieurs projets de recherche et il compte quatre cliniques-écoles.

La période d'observation pour le deuxième cycle d'audit s'est étendue de janvier 2019 à juin 2023. Au début de la période, le Collège offrait, à la formation ordinaire, 25 programmes menant au diplôme d'études collégiales (DEC), soit 5 programmes préuniversitaires et 20 programmes techniques, en plus de plusieurs programmes préuniversitaires doubles DEC et d'un cheminement Tremplin DEC. À la formation continue, 13 programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC) étaient offerts. Le Collège accueillait 7 238 étudiants à la formation ordinaire et 1 755 à la formation continue et il employait 1 079 personnes.

Au terme de la période, le nombre de programmes préuniversitaires était de 5 et 2 programmes techniques s'étaient ajoutés, portant le nombre total à 27. Le Collège offrait toujours les mêmes programmes préuniversitaires doubles DEC, en plus de deux cheminements Tremplin DEC dont un pour les Nunavummiut. À la formation continue, il offrait 14 programmes menant à une AEC, un programme menant au DEC et une certification collégiale. La formation ordinaire accueillait 8 432 étudiants et la formation continue en accueillait 1 852. Le Collège avait 1 077 personnes à son emploi.

Le Collège compte 11 directions et services relevant de la Direction générale, soit la Direction des études, la Direction des services financiers, la Direction des ressources matérielles, la Direction des technologies de l'information, la Direction de la formation continue et des services aux entreprises, la Direction des ressources humaines, la Direction des affaires étudiantes, le Bureau de la réussite et de l'innovation pédagogique, le Service des programmes et de l'enseignement, le Service de l'organisation et du cheminement scolaires et le Bureau de la performance institutionnelle et de l'innovation.

## **La démarche d'autoévaluation**

La démarche d'autoévaluation du Collège a débuté en février 2023 et s'est terminée en décembre de la même année avec l'adoption du rapport par le conseil d'administration, après qu'il ait été présenté à la Commission des études. La démarche a été menée par un comité d'autoévaluation composé de deux sous-comités, soit le comité-conseil et le comité de production qui était responsable de la collecte des informations, de l'analyse des données et de la production de la documentation nécessaire. Le comité-conseil était composé de la directrice des études, d'une directrice adjointe aux études, de la directrice et du directeur adjoint du Bureau de la performance institutionnelle et de l'innovation, ainsi que de la directrice et de la directrice adjointe de la formation continue et des services aux entreprises. Quant au comité de production, il était composé de deux conseillers pédagogiques, dont un à la formation continue, d'un conseiller stratégique à la réussite, ainsi que d'un analyste du Bureau de la performance institutionnelle et de l'innovation.

La démarche s'est appuyée sur un devis présentant, entre autres, les procédures de collecte de données documentaires, perceptuelles et statistiques, le processus d'analyse des données, les modes de consultation, le partage des responsabilités ainsi que l'échéancier de réalisation. Il faisait également état de trois enjeux liés à la démarche, soit mettre en place un système de gestion de l'information intégré et dynamique pour centraliser le répertoire des mécanismes, mobiliser des parties prenantes afin d'assurer le suivi des recommandations et de réaliser les actions proposées ainsi que de tirer pleinement profit de la gestion électronique des documents.

## Retour sur le premier cycle d'audit

Lors du premier cycle d'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège, la Commission avait formulé deux recommandations : l'une portant sur les mécanismes en lien avec la qualité de la gestion des programmes d'études et l'autre portant sur les mécanismes veillant à l'équité de l'évaluation des apprentissages. La Commission avait aussi émis une suggestion concernant l'évaluation des enseignements. Enfin, elle avait formulé deux invitations, une sur l'efficacité des mécanismes permettant le suivi des actions résultant d'une évaluation de programme et une autre sur la révision des principaux mécanismes guidant l'évaluation de programme. Le Collège témoigne, dans son rapport d'autoévaluation, des actions en vue de la prise en compte de ces avis. Il mentionne la reprise des travaux de révision du *Guide de gestion des programmes*, la mise en place de plans de travail annuels des comités de programme, l'adoption du *Guide d'appel d'offres de cours aux disciplines contributives* et la mise en place de questionnaires aux étudiants, aux diplômés et aux enseignants utilisés dans le cadre de l'évaluation de programme à la formation ordinaire.

En outre, le Collège indique avoir réalisé 18 actions parmi les 40 inscrites à son plan d'action élaboré au terme du premier cycle d'audit. Parmi les actions réalisées, le Collège indique la mise en place d'un outil consolidant l'ensemble des plans de travail des directions et des services pour l'élaboration du plan de travail institutionnel, l'élaboration d'un processus permettant de suivre l'historique et les prévisions du cycle de vie de chacun des programmes ainsi que la production du *Bilan du Plan de réussite 2016-2022*.

## Efficacité des mécanismes pour chaque composante

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

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

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

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

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> oui                     | <input type="checkbox"/> partiellement |
| <input checked="" type="checkbox"/> généralement | <input type="checkbox"/> non           |

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

Pour assurer l'amélioration continue de la qualité de ses programmes d'études, le Collège dispose d'une *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* (PIEP). Adoptée par le conseil d'administration en novembre 2010, cette politique a comme objectifs, entre autres, de témoigner de la qualité de la formation, de fournir sur une base continue les données pertinentes qui permettent d'orienter les décisions et les actions en faveur du développement des programmes, de susciter des occasions de réflexion au regard des orientations pédagogiques des programmes, de rendre explicites et transparentes les pratiques d'évaluation des programmes ainsi que de définir les rôles et les responsabilités des intervenants en matière d'évaluation de programme. La Direction des études est

responsable de la mise en œuvre de la PIEP, qui s'applique aux programmes offerts à la formation ordinaire et à la formation continue.

La PIEP prévoit deux formes d'évaluation, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, soit la veille programme et l'évaluation approfondie. La veille programme est un processus continu d'évaluation des programmes alors que l'évaluation approfondie consiste en une analyse en profondeur au regard des six critères tels que définis par la Commission. La politique prévoit que le processus d'évaluation approfondie peut être déclenché à partir de différentes situations, notamment s'il s'est écoulé une période de 10 ans depuis la dernière évaluation approfondie, s'il s'agit d'une demande de la Commission ou si la veille programme soulève d'importants problèmes.

Pendant la période d'observation, à la formation ordinaire, le Collège a procédé à une veille programme au moyen des fiches programmes. Ces fiches comportent, pour chaque programme, des données, pour plusieurs cohortes, portant notamment sur la fréquentation, la réussite et la diplomation. Les fiches sont produites une fois par année et elles sont utilisées par le comité de programme. Toutefois, ce processus ne permet pas de porter un regard sur les six critères tels que définis par la Commission.

Au cours de la période d'observation, le Collège a procédé à l'évaluation approfondie de quatre programmes d'études de la formation ordinaire. Pour ce faire, la Direction des études dispose d'un tableau de bord du cycle de gestion des programmes lui permettant d'établir la planification annuelle des programmes évalués, modifiés et actualisés. Pour chaque autoévaluation de programme, le comité qui en est responsable produit le devis et le présente pour adoption au département, au comité de programme, puis au comité de gestion éducative de la Direction des études. Par la suite, le devis est adopté par la Commission des études et enfin, il est présenté au conseil d'administration. En plus des données documentaires, les données analysées par le comité d'évaluation proviennent des questionnaires aux étudiants et aux enseignants, des entrevues avec des employeurs et de la fiche programme. Le rapport d'évaluation, incluant le plan d'action, est recommandé par le comité de programme, présenté au comité de gestion éducative, puis il est recommandé par la Commission des études et adopté au conseil d'administration.

Par ailleurs, le Collège procède à l'évaluation de la mise en œuvre de nouveaux programmes ou de programmes modifiés. Ainsi, un bilan d'implantation est produit au terme de la période d'implantation. Ces bilans sont basés sur des données issues des questionnaires aux étudiants et aux professeurs et de l'analyse des plans de cours et de la fiche programme. Dans les exemples annexés au rapport d'autoévaluation du Collège, certains bilans ne touchent que 5 des 6 critères. Les bilans d'implantation incluent un plan d'action et sont tous déposés à la Commission des études.

À la formation continue, le Collège a mis en œuvre, au cours de la période d'observation, la veille programme, mais n'a pas mené d'évaluation approfondie comme prévu dans

la PIEP. En considérant les données recueillies auprès des étudiants au moyen des questionnaires remplis après chaque cours et en fin de cohorte, ainsi que lors de la rencontre de bilan de fin d'AEC, le conseiller pédagogique rédige un rapport de gestion pédagogique qui porte minimalement sur certains critères, notamment la pertinence et la cohérence des programmes d'études ainsi que sur la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants. Lors de la visite, le Collège venait de développer un nouveau processus s'appuyant sur un document de référence et sur un gabarit pour la production du rapport fondé sur les six critères définis par la Commission.

En somme, l'ensemble des mécanismes mis en œuvre par le Collège ne permet pas d'assurer que tous les programmes sont évalués selon les six critères définis par la Commission selon une périodicité déterminée. En effet, la Commission note que le nombre de critères examinés varie selon les évaluations approfondies transmises par le Collège ou que certains critères sont modifiés, faisant en sorte qu'ils ne correspondent pas exactement aux critères de la Commission. De plus, la PIEP du Collège, en vigueur depuis 2010, n'a pas été révisée pour prendre en compte les pratiques d'évaluation en cours au Collège. Par exemple, l'évaluation de la mise en œuvre d'un programme donnant lieu au bilan d'implantation, qui est bien intégrée dans les pratiques du Collège, n'est pas prévue à la PIEP. La Commission constate également que la mise en œuvre de la PIEP n'a pas été évaluée au moment prévu, soit 10 ans après son entrée en vigueur. À ce propos, le Collège a prévu dans son plan d'action notamment l'actualisation de mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des programmes. Considérant que la PIEP constitue le principal mécanisme permettant de guider l'évaluation des programmes d'études et d'assurer l'amélioration continue de leur qualité,

*la Commission recommande au Collège de réviser puis de mettre en œuvre sa politique afin d'encadrer toutes ses pratiques en matière d'évaluation des programmes d'études pour refléter l'évolution des pratiques du Collège et lui permettre de porter un regard global sur les programmes d'études qui tient compte des 6 critères d'évaluation, et ce, selon une périodicité maximale de 10 ans.*

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

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

Le Collège met en œuvre un mécanisme d'élaboration de programme qui lui permet de tenir compte d'aspects à observer liés aux critères de pertinence des programmes d'études, de leur cohérence, de leur efficacité et de la qualité de leur gestion. Le Collège précise qu'il tient compte, entre autres, des priorités gouvernementales, des besoins identifiés et de l'analyse de la situation de travail pour élaborer un nouveau programme. Ce processus mène à la production du plan de formation à la formation ordinaire et du cahier de programme à la formation continue.

À la formation ordinaire, un sous-comité du comité de programme mène les travaux d'élaboration ou de modification de programme. Il entreprend d'abord la rédaction du plan de formation qui fait l'objet de rétroactions avec les départements et le comité de programme. Le plan de formation inclut toute l'information pertinente sur le programme, dont la fiche de l'épreuve synthèse de programme (ESP), le profil de sortie et les descriptions institutionnelles des cours, qui tiennent lieu de plans-cadres. Le plan de formation, accompagné des recommandations des départements impliqués et du comité de programme, est soumis à la Commission des études pour avis puis adopté au conseil d'administration. Une fois adopté, le document est diffusé sur le site Web du Collège et est rendu disponible aux professeurs. Le même processus s'applique, en tout ou en partie, lors d'une actualisation de programme.

À la formation continue, le conseiller pédagogique, en collaboration avec un spécialiste de contenu, entreprend l'élaboration du cahier de programme qui comprend, entre autres, la présentation générale du programme et de ses buts, la description de la profession, la liste et la matrice des compétences, la matrice des cours et des compétences et la correspondance entre la grille de cours et les compétences. Le cahier de programme est ensuite adopté par les départements concernés, puis il est soumis à la Commission des études pour avis et adopté au conseil d'administration. La Commission souligne comme une force le fait que, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, toute l'information sur chaque programme soit regroupée en un seul document qui est bien intégré dans les processus du Collège.

Le processus d'élaboration des plans-cadres à la formation continue est mis également en œuvre au moment de l'élaboration du programme. Le plan-cadre devant comporter une section sur les méthodes pédagogiques, les processus de validation des plans-cadres et des plans de cours permettent au Collège de veiller à ce que les méthodes pédagogiques soient adéquates. Sous la responsabilité du conseiller pédagogique, le processus de validation des plans de cours à la formation continue permet d'attester de la conformité au plan-cadre et à la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (PIEA). À la formation ordinaire, toutefois, le Collège ne dispose pas de mécanismes assurant qu'un regard soit porté sur les méthodes pédagogiques, puisque les descriptions institutionnelles du plan de formation, équivalentes aux plans-cadres, ne comportent pas une telle rubrique. La Commission **invite** donc le Collège à se doter et à mettre en œuvre des mécanismes afin de veiller, à la formation ordinaire, à la valeur des méthodes pédagogiques de sorte

qu'elles soient adaptées aux objectifs des programmes d'études et qu'elles tiennent compte des caractéristiques des étudiants de manière à leur permettre de maîtriser ces objectifs selon les standards établis.

Le processus de validation et d'adoption des plans de cours à la formation ordinaire permet au Collège de veiller à des aspects à observer de la cohérence et de la valeur de l'encadrement des étudiants. Par ce processus, chaque plan de cours, accompagné de l'outil de vérification rempli par le professeur, est adopté en assemblée départementale. Ensuite, la coordination départementale atteste de la conformité des plans de cours en signant le formulaire prévu à cet effet et en transmettant l'ensemble des documents à la direction adjointe des études. En validant le contenu du plan de cours, l'assemblée départementale veille à ce que les exigences propres à chaque activité d'apprentissage sont établies de façon claire et réaliste, qu'elles y sont fidèlement reflétées dans les plans de cours et qu'elles correspondent aux niveaux auxquels les compétences doivent être maîtrisées au collégial. Au regard de l'efficacité des programmes, la Commission remarque toutefois que l'ensemble des mécanismes mis en œuvre par le Collège ne permet pas entièrement de veiller à ce que les modes et les instruments d'évaluation des apprentissages utilisés dans les programmes d'études permettent d'évaluer l'atteinte des objectifs par les étudiants selon les standards. Puisque cela peut également affecter l'équité de l'évaluation des apprentissages, ces éléments seront abordés en détail dans la section suivante.

D'autres mécanismes et mesures permettent au Collège de tenir compte des aspects à observer en lien avec la valeur de l'encadrement des étudiants, l'efficacité des programmes d'études et la qualité de leur gestion. En effet, le Collège met en œuvre un ensemble de mesures pour l'intégration et l'encadrement des étudiants, dont la journée d'accueil. Aussi, la section de son site Web intitulée Métier étudiant comprend des références aux différentes ressources d'aide et des outils tels que des capsules sur divers thèmes comme la prise de notes ou la gestion du stress. La Commission considère comme une force l'ensemble des mesures visant l'intégration et l'encadrement des étudiants, notamment la section dédiée du site Web. Le Collège diffuse l'information sur les mesures et les services d'aide par d'autres moyens, dont l'intranet, des affiches sur le campus et les journées d'accueil dans lesquelles diverses informations sont transmises aux étudiants concernant notamment leur programme d'études. À la formation continue, en plus des mêmes services offerts aux étudiants, les conseillers pédagogiques ont pour mandat de les soutenir et de les accompagner. Enfin, par l'entremise des rapports annuels des centres d'aide et du questionnaire de fin de programme, le Collège recueille des données lui permettant de porter un regard sur les différents services et les mesures offerts aux étudiants.

Des mécanismes mis en place par le Collège veillent à des aspects à observer en lien avec le critère d'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation. Plus spécifiquement en ce qui a trait à l'adéquation des ressources humaines aux besoins de formation, un questionnaire rempli par les étudiants de la formation continue

à la dernière semaine de chacun des cours permet au conseiller pédagogique d'analyser les résultats, d'en informer le professeur et, le cas échéant, de lui offrir des mesures de soutien. À la formation ordinaire, un processus d'évaluation de l'enseignement pour les nouveaux enseignants est mis en œuvre. Sous la responsabilité du Bureau de la réussite et de l'innovation pédagogique et encadré par la Direction des études, le processus est déployé à la première session et se poursuit parfois à la deuxième session. Dans le cadre de ce processus, un questionnaire est soumis aux étudiants et une analyse de plans de cours est effectuée. Les résultats sont transmis à la direction adjointe des études qui informe l'enseignant des résultats lors d'une rencontre. Au besoin, des mesures de soutien sont mises en place et d'autres rencontres de suivi avec la direction adjointe des études peuvent aussi avoir lieu. Une fois le processus complété à la deuxième session, le Collège ne dispose pas de mécanisme d'évaluation de l'enseignement. Par ailleurs, en plus des activités annuelles organisées pour le personnel, du perfectionnement est disponible pour les personnes qui en font la demande à leur gestionnaire. Le Collège indique aussi que le personnel cadre et le personnel de soutien sont soumis à un processus annuel d'appréciation, ce qui n'est pas le cas pour le personnel professionnel. Ainsi,

*la Commission recommande au Collège de se doter et de mettre en œuvre des procédures bien définies d'évaluation pour l'ensemble de son personnel dans une perspective de développement professionnel.*

Des aspects liés à l'efficacité et à la qualité de la gestion des programmes sont examinés annuellement par la veille programme à l'aide de la fiche programme pour la formation ordinaire, et ce, à l'aide des données statistiques sur la réussite qui y sont incluses. En effet, le comité de programme utilise la fiche annuellement pour suivre l'état de santé du programme et la direction adjointe des études fait un suivi lors des rencontres avec les départements ou les comités de programme pour le plan de travail et son suivi. La composition du comité de programme, qui inclut un représentant de la Direction des études, et le processus d'adoption du plan de travail des comités de programme par la direction adjointe des études contribuent aussi à veiller à la qualité de la gestion des programmes d'études.

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

Dans le cadre de l'évaluation approfondie des programmes d'études à la formation ordinaire, le rapport qui en découle permet de décélérer les points forts et les points à améliorer relatifs aux critères qui ont été examinés par le comité d'autoévaluation du programme. Le plan d'action produit lors de l'évaluation approfondie comporte des recommandations, qui sont prises en charge par la direction adjointe des études concernée qui en assure le suivi par le biais de son plan de travail. Le cas échéant, selon la nature des recommandations, la direction adjointe des études est responsable de faire le lien avec les

directions et services concernés. L'évaluation approfondie peut mener, par exemple, à des modifications au plan de formation. Ce dernier peut également être modifié annuellement à la demande du département au moment de faire le bilan de son plan de travail. Le département peut l'inscrire comme action pour le plan de travail subséquent. Ainsi, les plans de travail des départements de même que les bilans qui en découlent sont des mécanismes permettant aussi de déceler les points à améliorer et de prendre en charge les améliorations à apporter.

De plus, dans le cadre de l'évaluation de la mise en œuvre du programme, les données collectées sur des aspects à observer de la pertinence et de la cohérence permettent de consigner dans le bilan d'implantation les points à améliorer qui seront pris en charge par la direction adjointe des études qui en assure le suivi auprès des directions ou services concernés.

La veille programme, mise en œuvre pour les AEC, permet de déceler les points forts et les points à améliorer relatifs aux diverses dimensions du programme d'études. En effet, les questionnaires et le bilan permettent un regard sur des éléments variés. La rencontre de bilan de fin de programme permet d'approfondir les aspects abordés dans le questionnaire. Les points à améliorer sont pris en charge par le conseiller pédagogique qui s'assure d'apporter les ajustements nécessaires aux éléments relevant de sa responsabilité. La direction de la formation continue fait, quant à elle, le lien avec les services ou directions concernés pour les autres éléments.

Enfin, le Collège a mis sur pied un guichet unique à la disposition des étudiants, nommé Centre de prévention et d'intervention, qui permet également de déceler les points à améliorer au regard de divers aspects à observer. Il s'agit d'un lieu de prévention, d'accompagnement, de traitement et d'intervention pour des plaintes de toute nature.

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

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

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> oui          | <input checked="" type="checkbox"/> partiellement |
| <input type="checkbox"/> généralement | <input type="checkbox"/> non                      |

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

Pour assurer l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages, le Collège dispose d'une PIEA. La version mise en œuvre pendant la période d'observation a été adoptée par le conseil d'administration en août 2011 et amendée en février 2019. Ses objectifs consistent notamment à assurer à l'étudiant une évaluation équitable et à promouvoir des pratiques d'évaluation qui donnent lieu à des notes valides reflétant le niveau d'atteinte des objectifs prévus par le cours de même que la progression dans le développement de compétences. La Direction des études est responsable de la mise en œuvre de la politique qui s'applique à la formation ordinaire et à la formation continue.

Le Collège dispose de mécanismes en soutien à sa PIEA pour assurer sa mise en œuvre et pour encadrer les pratiques en matière d'évaluation des apprentissages de ses étudiants. Outre le processus d'élaboration et d'approbation des plans-cadres à la formation continue et celui des plans de formation à la formation ordinaire, il met en œuvre le processus de validation et d'adoption des plans de cours ainsi que le processus d'élaboration et d'adoption des cahiers de programme à la formation continue. Des outils ont aussi été développés en vue de soutenir la mise en œuvre de la PIEA, par exemple, le gabarit de plan-cadre, le gabarit de plan de cours et l'outil de vérification de la conformité du plan de cours destiné aux professeurs ainsi que le formulaire d'attestation à l'intention des départements.

Pendant la période d'observation, le Collège a révisé sa PIEA conformément à ce qui y était prévu. La révision complète de la politique a été déclenchée par la Direction des études et les travaux d'élaboration de la nouvelle politique ont été menés par un sous-comité de la Commission des études. À la suite de consultations auprès de l'ensemble de la communauté du Collège, la nouvelle version de la politique a été recommandée par la Commission des études et adoptée par le conseil d'administration en novembre 2023. Lors de la visite, le Collège a indiqué que plusieurs de ses outils étaient révisés ou en voie de l'être pour tenir compte de la nouvelle politique. À ce moment, la nouvelle PIEA était en vigueur pour une première session et le Collège comptait mener une évaluation de l'application de la politique à la fin de la session, ce que la Commission l'encourage à faire.

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

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

Le Collège s'appuie sur la diffusion et la mise en œuvre de sa PIEA afin de veiller à ce que les étudiants soient informés sur les règles d'évaluation des apprentissages et aient accès à un droit de recours. La PIEA comporte les règles d'évaluation des apprentissages ainsi que les informations sur la révision de notes. La politique, disponible sur le site Web du Collège, est présentée aux étudiants lors des activités d'accueil en début de session et des extraits sont repris dans les plans de cours.

Par ailleurs, l'analyse de données perceptuelles recueillies auprès des étudiants permet au Collège de connaître l'appréciation des étudiants, entre autres sur l'évaluation des apprentissages. Ces données proviennent de l'évaluation de la mise en œuvre des programmes et de l'évaluation approfondie des programmes à la formation ordinaire de même que des questionnaires destinés aux étudiants de la formation continue. L'analyse de ces données permet notamment au Collège de veiller à ce que l'évaluation des apprentissages soit en concordance avec ce qui a été enseigné.

Lors de l'élaboration d'un programme, la fiche de l'ESP, intégrée au plan de formation, est liée à la description institutionnelle du cours porteur, qui tient lieu de plan-cadre et qui présente de façon détaillée les critères de performance attestant de la maîtrise de l'ensemble des compétences du programme. Ce mécanisme permet au Collège de veiller à ce que l'ESP permette à chaque étudiant de démontrer qu'il maîtrise l'ensemble des compétences de son programme.

Le processus de validation et d'adoption des plans de cours est mis en œuvre chaque session. Ce processus prévoit la vérification de leur concordance avec les modalités de la PIEA et de la description institutionnelle du plan de formation ou du plan-cadre, notamment pour informer les étudiants sur les critères d'évaluation. Le professeur élabore son plan de cours et remplit un outil de vérification de la conformité qu'il transmet au département. L'assemblée départementale adopte les plans de cours qui lui sont remis par les professeurs avec l'outil de vérification. Le coordonnateur de département transmet à la direction adjointe des études l'ensemble des plans de cours et un formulaire attestant de leur conformité au regard des descriptions institutionnelles et de la PIEA. Les plans de cours conformes sont acheminés au Service des programmes et de l'enseignement pour archivage et diffusion aux étudiants sur la plateforme utilisée. L'outil de vérification de la conformité, développé par le Bureau de la réussite et de l'innovation pédagogique, comporte des questions sur les activités d'évaluation sommative, incluant l'évaluation finale de cours (EFC), que le Collège nomme évaluation intégratrice. Cet outil comporte

également des questions sur les modalités de vérification de l'atteinte individuelle de la compétence pour toute évaluation en équipe et sur l'équivalence de l'évaluation dans les cours offerts par plusieurs professeurs. Toutefois, les départements n'ont pas à déposer les outils de vérification remplis à la Direction des études, qui ne dispose pas non plus de mécanisme pour s'assurer que le processus d'adoption des plans de cours s'est déroulé comme prévu. Cette façon de faire ne permet pas au Collège de s'assurer que les étudiants sont informés sur les règles d'évaluation des apprentissages et que l'évaluation repose sur des critères connus des étudiants en vue d'en garantir l'impartialité. En conséquence,

*la Commission recommande au Collège de s'assurer que ses mécanismes, à la formation ordinaire, veillent à la justice de l'évaluation des apprentissages de sorte que les étudiants sont informés sur les règles d'évaluation des apprentissages et que l'évaluation repose sur des critères connus des étudiants en vue d'en garantir l'impartialité.*

À la formation continue, le conseiller pédagogique transmet au professeur le gabarit et les informations nécessaires à l'élaboration du plan de cours. De plus, il lui remet des exemples d'évaluations sommatives dont il peut se servir. Le conseiller pédagogique est également responsable d'attester de la conformité de tous les plans de cours au plan-cadre et à la PIEA.

La Commission constate que, par le processus de validation et d'adoption des plans de cours, le département, à la formation ordinaire, et le conseiller pédagogique à la formation continue, portent un regard sur les modalités d'évaluation prévues au plan de cours et leur concordance par rapport à la description institutionnelle et à la PIEA. Toutefois, le Collège ne dispose pas d'un mécanisme institutionnel d'analyse périodique des EFC par une personne ou un groupe ayant l'autorité nécessaire pour encadrer cette analyse et s'assurer que les améliorations sont prises en charge. L'absence d'un tel mécanisme ne permet pas au Collège de veiller à ce que l'évaluation des apprentissages soit équivalente dans le cas de cours donnés par plusieurs professeurs et de s'assurer que l'évaluation des apprentissages permet à chaque étudiant, individuellement, de démontrer qu'il atteint les objectifs du programme selon les standards établis. Ainsi,

*la Commission recommande au Collège de s'assurer que les mécanismes veillent à l'équité de l'évaluation des apprentissages de sorte que l'évaluation est équivalente dans le cas de cours donnés par plusieurs professeurs et qu'elle permet à chaque étudiant, individuellement, de démontrer qu'il atteint les objectifs du programme selon les standards établis.*

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

L'actualisation de programme ou sa modification permettent de déceler les points à améliorer qui peuvent toucher, entre autres, le plan de formation dont la fiche de l'ESP fait partie. Les ajustements nécessaires peuvent être effectués et les mêmes étapes d'approbation s'appliquent pour les modifications aux plans de formation que pour leur élaboration, ce qui permet une prise en charge des améliorations à apporter en tout respect des champs de responsabilités respectifs des différentes parties prenantes du Collège.

De plus, des modifications aux plans de formation peuvent survenir dans le cadre du processus annuel d'élaboration du plan de travail du comité de programme. Pour ce faire, la demande de modification doit être effectuée à l'aide du document fourni à cet effet et dans lequel le coordonnateur présente la modification et sa justification pédagogique, puis identifie la section concernée. Les demandes sont ensuite analysées par l'un des conseillers pédagogiques du Bureau de la réussite et de l'innovation pédagogique puis, lorsqu'elles sont conformes à la PIEA, les plans de formation modifiés poursuivent les mêmes étapes d'approbation jusqu'à l'adoption par le conseil d'administration.

Pour ce qui est du processus de validation et d'adoption des plans de cours, la direction adjointe des études s'assure, de manière systématique, de la prise en charge des points à améliorer si un plan de cours est identifié comme étant non conforme. En effet, le coordonnateur de département précise, dans le formulaire d'attestation de conformité qu'il transmet à la direction adjointe des études, les plans de cours ayant des éléments à améliorer.

À la formation continue, le plan-cadre peut être modifié après l'analyse des résultats provenant des questionnaires remplis par les étudiants après chaque cours. Le conseiller pédagogique compile et analyse les données, puis propose des ajustements au plan-cadre après s'être assuré de leur conformité à la politique en vigueur. Par le processus de validation et d'adoption des plans de cours, le conseiller pédagogique examine la conformité du plan de cours au regard du plan-cadre et de la PIEA. Lorsque des modifications sont requises, il fait un suivi auprès du professeur concerné et s'assure que les améliorations sont apportées.

## Mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite

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

- |   |  |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> partiellement |
| <input type="checkbox"/> généralement   | <input type="checkbox"/> non           |

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

Pour assurer l'amélioration continue de la qualité de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, le Collège dispose du *Plan stratégique 2021-2026* adopté par le conseil d'administration en octobre 2021. Le plan s'articule autour de 4 orientations qui se déclinent chacune en 4 à 6 objectifs. La première orientation concerne la persévérance, l'engagement et la diplomation en tenant compte des parcours et des profils diversifiés. C'est par cette orientation que le plan de réussite est intégré au plan stratégique. Également, le Collège s'est doté, dans un document distinct, d'une planification liée à la réussite qui couvrait les années 2016 à 2022. La Direction générale est responsable de la mise en œuvre du plan stratégique, tandis que la Direction des études est responsable de la mise en œuvre de la planification liée à la réussite.

Pour mettre en œuvre son plan stratégique, le Collège s'appuie principalement sur son plan d'action annuel découlant du plan stratégique de même que sur les bilans qui en découlent. En effet, la Direction générale, en collaboration avec les directions et services, établit annuellement un plan d'action du plan stratégique à partir des actions provenant de leurs plans de travail respectifs. Ce plan d'action est présenté au conseil d'administration et un suivi, deux fois par année, y est effectué. Les plans de travail et les bilans annuels des directions, des services, des départements et des comités de programme présentent, entre autres, les moyens mis en œuvre et les actions réalisées pour une année donnée en lien avec les objectifs stratégiques. De plus, la Direction des études s'assure que les actions précisées dans le plan de réussite sont reprises dans les plans de travail des départements, des programmes et des autres services, le cas échéant.

Durant la période d'observation, le Collège a réalisé le bilan de son *Plan stratégique 2014-2020* dont il a tenu compte en vue d'élaborer sa planification stratégique suivante. De même, le Collège a produit le *Bilan du Plan de réussite 2016-2022* présentant les résultats des actions menées. Au moment de la visite, le Collège indiquait avoir adopté une version transitoire du plan de réussite couvrant les années 2024-2026 afin de s'arrimer à la période couverte par son plan stratégique.

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

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

Pour ce qui est de la mise en œuvre de la planification stratégique, le Collège veille à la prise en charge des objectifs du plan stratégique, incluant la planification liée à la réussite, à la concordance entre les moyens retenus et les objectifs stratégiques et à ce que les responsabilités soient assumées. Pour ce faire, un plan d'action du plan stratégique et des plans de travail des directions, des services, des départements et des comités de programme sont élaborés annuellement. En effet, les gestionnaires extraient des actions des plans de travail de leur direction ou service pour les inscrire au plan d'action annuel. Ces plans de travail sont élaborés à l'aide du gabarit prévu à cet effet et les actions qui y sont consignées tiennent compte de la priorisation établie par les directions et services concernés. De plus, les actions en lien avec l'un ou l'autre des objectifs du plan stratégique y sont identifiées. Le plan de travail de chaque direction et service est validé par le gestionnaire responsable. Pour ce qui est des départements et des comités de programme, ils élaborent leur plan de travail en utilisant le gabarit, ce qui permet d'associer chaque action au plan de réussite ou au plan stratégique, le cas échéant. La direction adjointe des études porte un regard sur l'ensemble des plans et s'assure du lien avec les objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite. La Commission est d'avis que l'arrimage entre les divers plans de travail et le plan stratégique, incluant le plan de réussite, est une force du Collège.

Par ailleurs, par le bilan de mi-parcours et le bilan annuel découlant du plan d'action annuel du plan stratégique, le comité de direction s'assure que les échéanciers de réalisation du plan stratégique sont respectés. Ces bilans sont élaborés à partir de ceux produits par les directions et les services, de même que ceux produits par les départements et les comités de programme. En outre, en ce qui concerne le suivi des résultats, le bilan annuel de même que le tableau de bord des indicateurs du plan stratégique permettent au Collège de prendre en compte la progression vers l'atteinte des résultats et de vérifier que les indicateurs permettent de mesurer cette progression. Le tableau de bord présente, entre autres, pour chaque objectif, les indicateurs et leur avancement. Un suivi des indicateurs est effectué deux fois par année par le comité de direction.

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

Le bilan de mi-parcours du plan stratégique permet au Collège de rendre compte des avancées constatées ou des difficultés rencontrées pouvant avoir une incidence sur les résultats escomptés par la mise en œuvre du plan stratégique. Ce bilan est discuté au comité de direction et, au besoin, l'équipe de direction ajuste les actions prévues. De même, le bilan découlant du plan d'action annuel du plan stratégique permet de porter un regard sur les actions réalisées ayant permis ou non de progresser vers l'atteinte de la cible et l'adéquation des moyens. Le tableau de bord comprend, pour chaque indicateur, le point de départ, le résultat de l'année précédente, le résultat obtenu durant l'année courante, la cible et l'atteinte de la cible. Le bilan annuel et le tableau de bord sont présentés ensemble, une fois par année, au conseil d'administration. Ces mécanismes permettent au Collège de se situer quant à la progression vers l'atteinte de ses objectifs et d'établir ses priorités en vue de l'élaboration de son prochain plan d'action. Pendant la période d'observation, ces mécanismes ont permis au Collège de procéder à la prolongation de son plan stratégique précédent, soit celui couvrant la période 2014-2020, et du *Plan de réussite 2016-2022*.

## Efficacité potentielle du plan d'action

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

élevé

moyennement élevé

peu élevé

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

Au sujet de la conformité, au terme de son autoévaluation, le Collège a élaboré un plan d'action détaillé comprenant 51 actions, dont il a inclus une synthèse dans son rapport d'autoévaluation. Un calendrier de réalisation est prévu en fonction des priorités établies par le Collège et le partage des responsabilités y est précisé.

Au sujet de la cohérence, les actions découlent des constats et des analyses et elles sont en adéquation avec les points à améliorer dégagés. De plus, les éléments du plan d'action forment un ensemble harmonisé et les actions adoptées sont de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité.

Lors de la visite, des actions avaient été réalisées, par exemple instaurer le plan de travail et le rapport annuel du comité de programme, insérer d'emblée dans les plans de travail, les objectifs du plan stratégique qui les touchent et prévoir, dans la nouvelle PIEA, des droits de recours en cas de fraude et de plagiat.

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

## 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 l'amélioration continue de la qualité.**

oui

partiellement

généralement

non

Rappel des points forts et des avis

Points forts :

- Information sur chaque programme, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, regroupée en un seul document qui est bien intégré dans les processus du Collège.
- Mise en œuvre de mesures visant l'intégration et l'encadrement des étudiants, notamment la section dédiée du site Web intitulée Métier étudiant.
- Arrimage entre les divers plans de travail et le plan stratégique, incluant le plan de réussite.

Avis :

- La Commission **recommande** au Collège de réviser puis de mettre en œuvre sa *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* afin d'encadrer toutes ses pratiques en matière d'évaluation des programmes d'études pour refléter l'évolution des pratiques du Collège et lui permettre de porter un regard global qui tient compte des 6 critères d'évaluation, et ce, selon une périodicité maximale de 10 ans.
- La Commission **recommande** au Collège de se doter et de mettre en œuvre des procédures bien définies d'évaluation pour l'ensemble de son personnel dans une perspective de développement professionnel.
- La Commission **recommande** au Collège de s'assurer que ses mécanismes, à la formation ordinaire, veillent à la justice de l'évaluation des apprentissages de sorte que les étudiants sont informés sur les règles d'évaluation des apprentissages et que l'évaluation repose sur des critères connus des étudiants en vue d'en garantir l'impartialité.
- La Commission **recommande** au Collège de s'assurer que les mécanismes veillent à l'équité de l'évaluation des apprentissages de sorte que l'évaluation est équivalente dans le cas de cours donnés par plusieurs professeurs et qu'elle permet à chaque

étudiant, individuellement, de démontrer qu'il atteint les objectifs du programme selon les standards établis.

- La Commission **invite** le Collège à se doter et à mettre en œuvre des mécanismes afin de veiller, à la formation ordinaire, à la valeur des méthodes pédagogiques de sorte qu'elles soient adaptées aux objectifs des programmes d'études et qu'elles tiennent compte des caractéristiques des étudiants de manière à leur permettre de maîtriser ces objectifs selon les standards établis.

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

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

élevé

moyennement élevé

peu élevé

Ce deuxième cycle d'audit a amené le Collège à poursuivre la consolidation de son système d'assurance qualité. Au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège considère que son système d'assurance qualité contribue à l'amélioration continue de la qualité. Il estime que l'autoévaluation lui a aussi permis de confirmer le bien-fondé des enjeux ciblés au début de la démarche et d'identifier des actions pour améliorer son système. Lors de la visite, il a donné des exemples du caractère intégré de son système, soit des liens entre des mécanismes comme la PIEA, le plan stratégique, incluant la planification liée à la réussite, de même que l'élaboration et l'approbation des plans de travail comme mécanisme contribuant au développement des liens entre les composantes. Il ajoute que son nouvel outil de gestion de bases de données et la mobilisation des personnes impliquées dans les différents mécanismes contribueront au caractère dynamique de son système. Par ailleurs, le Collège a identifié trois enjeux émergents, soit la pérennité de l'ensemble des éléments constituant le système d'assurance qualité, les ressources humaines et informationnelles requises pour la mise en œuvre des actions prévues au plan d'action ainsi que la gestion documentaire.

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

## **Les suites de l'évaluation**

Le Collège Montmorency a pris connaissance de la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité.

Le Collège a apporté des précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation. Il a également fait part à la Commission des travaux menés concernant les points à améliorer. Le Collège a indiqué, entre autres, l'adoption du nouveau *Guide de gestion des programmes* et l'élaboration des gabarits pour produire le bilan d'implantation et le rapport d'évaluation. De plus, il a mentionné avoir procédé à une harmonisation de tous les plans-cadres à la nouvelle PIEA et poursuivre ses démarches en vue de mettre en œuvre un processus d'évaluation pour l'ensemble de son personnel.

Enfin, la Commission souhaite être informée, au moment opportun, des actions réalisées pour donner suite aux quatre recommandations formulées dans le présent rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

***Original signé***

Denis Rousseau, président

**COPIE CERTIFIÉE CONFORME**