



Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial

PLAN STRATÉGIQUE

2020-2025



Ce document a été réalisé par
la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
888, rue Saint-Jean, 4^e étage, bureau 400
Québec (Québec) G1R 5H6
Téléphone : 418 643-9938
Télécopieur : 418 643-9019

Ce document peut être consulté sur le site Internet
de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial :
www.ceec.gouv.qc.ca

La version initiale de ce document a été adoptée à la 329^e réunion
de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
le 16 janvier 2020. Sa forme actualisée au contexte de la pandémie
a été entérinée à la 340^e séance le 22 octobre 2020.

Dépôt légal – 2020
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN : 978-2-550-85988-8 (version imprimée)
978-2-550-85989-5 (PDF)
© Gouvernement du Québec

Table des matières

Mot de la présidente.....	1
L'organisation en bref.....	3
Mission	3
Mandat.....	3
Pouvoirs.....	4
Vision	4
Valeurs.....	4
Chiffres clés	5
Analyse de l'environnement.....	6
Historique et approche de la Commission	6
Les évaluations menées par la Commission.....	7
Contexte externe	8
Contexte interne.....	11
Bilan du Plan stratégique 2018-2020.....	12
Choix stratégiques.....	13
Enjeu stratégique 1	
Amélioration continue des pratiques d'évaluation	13
Orientation 1	
Maintenir l'expertise de pointe de la Commission.....	13
Orientation 2	
Ajuster les approches d'évaluation aux pratiques et à la réalité des collègues.....	14
Enjeu stratégique 2	
Rayonnement de la Commission	17
Orientation 3	
Promouvoir les travaux de la Commission.....	17
Tableau Synoptique	20



Mot de la présidente

C'est avec plaisir que je vous présente le *Plan stratégique 2020-2025* de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. Ce plan permettra à la Commission, organisme reconnu pour sa contribution au développement continu de la qualité de l'enseignement collégial, de répondre aux exigences de son mandat et de poursuivre l'amélioration de ses pratiques d'évaluation ainsi que celles des collèges. Ce plan s'inscrit en continuité avec les travaux réalisés dans le cadre de la planification stratégique 2018-2020.

La Commission souhaite maintenir une expertise de pointe en matière d'évaluation et actualiser ses processus afin de s'améliorer. La reconnaissance de l'excellence de ses pratiques au regard des standards internationaux et ses répercussions positives sur les collèges québécois, comme le maintien d'un bassin d'experts formés et disponibles pour collaborer aux travaux d'évaluation, constituent des priorités pour la Commission au cours des prochaines années. Elle se préoccupera aussi tout particulièrement de l'adéquation de ses approches d'évaluation avec la réalité des collèges, qui est en constante évolution. Cela est d'autant plus nécessaire avec le contexte de la pandémie de COVID-19.

Désirant accroître son rayonnement, la Commission s'assurera de promouvoir ses travaux auprès de différents acteurs du milieu collégial et de l'administration publique. Elle compte ainsi amorcer des échanges fructueux avec plusieurs groupes, au bénéfice d'une plus grande visibilité de la Commission et de ses travaux.

La réalisation de ce plan, reflétant la rigueur des processus d'évaluation de la Commission et son approche d'accompagnement des collèges, repose sur l'apport et la compétence de l'ensemble du personnel de la Commission. Je tiens également à souligner la collaboration des experts externes à l'organisation qui s'impliquent bénévolement dans les travaux de la Commission ainsi que celle des collèges, qui contribueront au succès de ce plan.

La présidente

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Murielle Lanciault'.

Murielle Lanciault

L'organisation en bref

Mission

Créée en 1993, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial est un organisme d'évaluation externe, public et indépendant, dont la mission consiste à contribuer à l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement collégial et à en témoigner.

La Commission est appelée à exercer sa mission à l'égard de tous les établissements d'enseignement collégial auxquels s'applique le Règlement sur le régime des études collégiales. Dans le contexte actuel, le réseau de l'enseignement collégial est composé de 120 établissements.

Mandat

Le mandat qui a été confié à la Commission par le législateur consiste essentiellement à évaluer, pour chaque établissement¹ :

- les politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages (PIEA), y compris les procédures de sanction des études, et leur application;
- les politiques institutionnelles d'évaluation des programmes d'études (PIEP) et leur application;
- la mise en œuvre des programmes d'études établis par le ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur compte tenu des objectifs et des standards prescrits;
- les objectifs, les standards et la mise en œuvre des programmes d'études établis par l'établissement compte tenu des besoins qu'ils ont pour fonction de satisfaire.

Par ailleurs, son mandat² couvre aussi, pour les cégeps et les collèges privés subventionnés³, l'évaluation de :

- la réalisation des activités reliées à la mission éducative de l'établissement, tant au regard de la planification et de la gestion administrative et pédagogique qu'au regard de l'enseignement et des divers services de soutien, y compris le plan stratégique.

1. La mission et les pouvoirs de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial sont principalement établis dans les articles 13 à 19 de la Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, disponible à l'adresse suivante : <http://www.ceec.gouv.qc.ca/commission/mandat/>.

2. L'obligation pour les cégeps d'adopter un plan stratégique et de le soumettre à la Commission provient de l'adoption en 2002 de la Loi modifiant la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et la Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial.

3. En vertu de l'annexe budgétaire 039 du Régime budgétaire et financier des établissements privés d'ordre collégial, les établissements qui déposent un plan de réussite au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial reçoivent un financement pour la mise en œuvre de ce plan.

Pouvoirs

Les principaux pouvoirs que le législateur a donnés à la Commission se résument essentiellement aux trois pouvoirs suivants :

- un pouvoir de vérification (analyse de dossiers et visite d'établissements);
- un pouvoir de recommandation (transmission des rapports d'évaluation aux collègues et au ministre; les collègues sont tenus d'effectuer un suivi aux recommandations émises par la Commission);
- un pouvoir de rendre publics les résultats de ses travaux (publication des rapports d'évaluation et des rapports synthèses au terme d'une opération ou d'un bilan annuel sur son site Internet).

Pour réaliser sa mission, la Commission dispose d'une grande autonomie de fonctionnement dans le choix des évaluations qu'elle mène ainsi que pour les modalités, les critères et les instruments d'évaluation qu'elle propose. Elle peut former des comités consultatifs et s'adjoindre des experts pour collaborer à ses travaux.

Vision

Être reconnue comme une référence en matière d'évaluation en raison de son expertise, de la qualité de ses pratiques et de la portée de ses travaux, qui contribuent au développement continu de la qualité de l'enseignement collégial.

Valeurs

La Commission adhère à quatre valeurs : deux sont particulièrement incarnées dans ses travaux, tandis que les deux autres sont propres à son approche. Ainsi, la Commission adopte une méthode et des façons de faire impartiales et rigoureuses. Son approche envers les établissements vise une relation respectueuse de part et d'autre et est caractérisée par la collaboration.

Impartialité	Les évaluations de la Commission sont fondées sur des processus transparents, des critères connus et des analyses objectives qui mènent à des décisions équitables et prises en collégialité.
Rigueur	Les évaluations de la Commission sont encadrées par des processus bien définis qui sont appliqués de façon systématique et révisés pour tenir compte de l'évolution des pratiques.
Respect	Par son approche, la Commission privilégie des relations franches, ouvertes et empreintes d'engagement avec les collègues. Elle agit en toute considération de leurs responsabilités, de leur diversité et de leurs particularités.
Collaboration	Par son approche, la Commission favorise le dialogue avec les collègues et la participation de leur personnel et de leurs étudiants.

Chiffres clés

Chiffres clés	Description
Le réseau collégial	
121 établissements collégiaux : • 48 cégeps • 21 collèges privés subventionnés • 48 collèges privés non subventionnés • 3 établissements relevant d'un ministère et 1 relevant d'une université	Établissements collégiaux
Plus de 1 000 programmes d'études : • Plus de 120 programmes menant au diplôme d'études collégiales (DEC) • Plus de 1 000 programmes d'études qui mènent à l'attestation d'études collégiales (AEC)	Programmes d'études
La commission	
23 personnes	Effectif occupant un poste permanent ou occasionnel (19 employés) et membres de la Commission (4)
75 experts externes	Personnes collaborant annuellement à titre d'experts aux travaux de la Commission, lors des visites d'audit, dans le cadre de travaux des comités de lecture ou du comité de liaison
20 audits	Nombre moyen d'établissements visités annuellement
130 rapports d'évaluation	Nombre moyen de rapports d'évaluation adoptés par la Commission annuellement (politiques, plans, visites, suivis)

Analyse de l'environnement

Historique et approche de la Commission

Depuis sa création en 1993, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial mène des évaluations auprès des collèges et elle témoigne publiquement de ses résultats. Elle a situé l'ensemble de ses travaux dans une perspective de soutien aux établissements. La Commission a aussi choisi de réaliser progressivement les différents volets de son mandat afin de faire croître son expertise et celle des collèges et ainsi de favoriser le développement d'une culture institutionnelle de l'évaluation.

En vue de s'acquitter de son mandat, la Commission évalue, d'une part, l'efficacité potentielle des politiques et des plans des collèges, soit les PIEA, PIEP, les plans stratégiques des cégeps, y compris leurs plans de réussite, ainsi que les plans de réussite des collèges privés subventionnés. D'autre part, elle évalue l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges (SAQC).

Pour évaluer l'efficacité potentielle des politiques et des plans, la Commission examine dans quelle mesure leur mise en œuvre peut contribuer à l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement collégial. Cette évaluation est fondée sur les principes directeurs, les attentes et les critères de la Commission, lesquels sont présentés dans son cadre de référence. L'évaluation porte sur les documents transmis par les établissements et elle conduit à la publication d'un rapport d'évaluation.

En plus d'effectuer l'évaluation de l'efficacité potentielle des politiques et des plans en continu depuis 1993, la Commission a effectué, au cours des 20 années suivant sa création, 14 opérations concernant l'évaluation de la qualité de la mise en œuvre des programmes d'études, des politiques institutionnelles et des plans. Pour chacune de ces opérations, les collèges ont produit un rapport d'autoévaluation à la suite duquel une visite de la Commission a été réalisée.

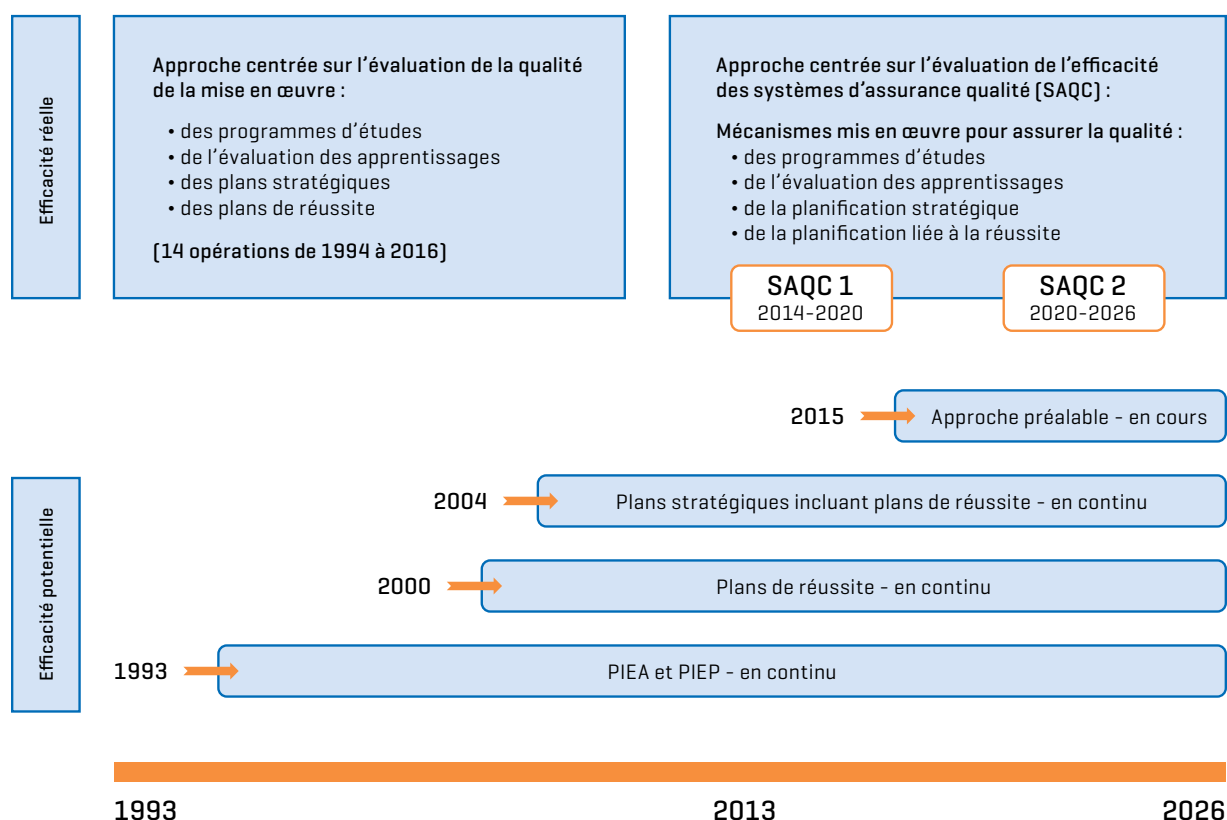
La Commission a adopté, en 2013, une nouvelle approche orientée sur l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois, qui revêt un caractère cyclique. Cette approche a modifié la perspective du regard porté par la Commission. Plutôt que d'examiner directement la qualité et la mise en œuvre des programmes d'études, des politiques et des plans, elle évalue dans quelle mesure le système d'assurance qualité et sa gestion (dont les principaux mécanismes sont la PIEA, la PIEP et, le cas échéant, le plan stratégique et le plan de réussite) garantissent l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement supérieur. Lors de cette évaluation, les établissements sont appelés à poser un regard critique sur l'efficacité de leur système d'assurance qualité et à en témoigner par un rapport d'autoévaluation. L'évaluation de la Commission repose sur un processus d'audit qui prévoit l'analyse du rapport d'autoévaluation transmis par l'établissement et la visite de l'établissement. Elle conduit ensuite à la publication d'un rapport d'évaluation. Cette évaluation est fondée sur les principes directeurs, les attentes et les critères de la Commission, lesquels sont présentés dans son cadre de référence.



Depuis 2015, pour les nouveaux établissements d'enseignement collégial et pour ceux qui n'ont pas encore développé leur système d'assurance qualité, la Commission a instauré une approche préalable visant à les préparer à l'évaluation de l'efficacité de leur système d'assurance qualité. Lors de cette opération, les établissements évaluent un programme d'études et portent un regard critique sur l'application de leurs politiques (la PIEA et la PIEP). Ils en témoignent ensuite dans un rapport d'autoévaluation. L'évaluation de la Commission repose sur l'analyse du rapport d'autoévaluation transmis par l'établissement et la visite de l'établissement. Elle conduit à la publication d'un rapport d'évaluation.

Les évaluations menées par la Commission

Figure 1 : Les opérations menées par la Commission depuis 1993 en fonction du type d'évaluation



Les évaluations menées par la Commission reposent sur des documents de référence qui ont été élaborés à partir d'une analyse des pratiques des collèges, d'une revue de la littérature et des résultats de la veille stratégique qu'elle mène. Ces documents font l'objet de discussions avec les représentants du milieu collégial, principalement dans le cadre du comité de liaison et des comités consultatifs mis en place lors de l'élaboration des opérations. Par la suite, la Commission informe les établissements sur les processus, les critères et la méthodologie qu'elle utilise dans ses évaluations ainsi que sur le calendrier de ses travaux. Des séances d'information et de formation sur l'opération et sur les attentes de la Commission sont également offertes aux établissements.

La Commission effectue toutes ses opérations d'évaluation en s'adjoignant l'expertise de personnes externes à la Commission travaillant principalement dans les réseaux de l'enseignement collégial. Ces experts reçoivent une formation et sont intégrés par la suite au processus d'évaluation dont s'est doté la Commission, principalement comme membres des comités de visite. Leur participation contribue à la rigueur et à l'impartialité des évaluations de la Commission.

Soucieuse d'améliorer ses pratiques, la Commission a entrepris une démarche d'autoévaluation qui l'a menée à l'obtention, à l'automne 2016, de la reconnaissance officielle de la conformité de ses pratiques aux grands standards internationaux en matière d'assurance qualité en enseignement supérieur. La certification décernée à la Commission par l'agence *International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education* (INQAAHE) est valide pour une durée de cinq ans, donc jusqu'en novembre 2021.

Afin de moderniser ses communications avec les collèges et avec les experts collaborant à ses travaux, et préoccupée par le développement durable, la Commission a implanté dès 2013 un processus de travail axé sur le numérique. Elle a ainsi mis en place un portail numérique d'échange avec les collèges et avec les experts. Ce changement au processus s'inscrit bien dans l'esprit de la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023* à laquelle la Commission souscrit et à laquelle elle continuera de contribuer par l'amélioration continue de ses pratiques.

Contexte externe

L'évolution du contexte de l'enseignement collégial influence grandement les travaux de la Commission. En effet, la réalisation de sa mission s'effectue en tenant compte de la diversité des établissements et de leurs pratiques et en privilégiant une approche collaborative auprès de ceux-ci. Cette approche a permis à la Commission de cerner les principaux défis qu'ils ont formulés en lien avec sa mission, notamment le besoin d'être davantage soutenus dans la réalisation des évaluations demandées par la Commission. Ces défis ont été pris en compte lors du choix des orientations de la Commission dans son *Plan stratégique 2020-2025*.

Un réseau collégial diversifié et en croissance

Le réseau des collèges québécois permet l'accès à l'enseignement supérieur partout au Québec. Les collèges sont différents entre eux à plusieurs égards, notamment par la variété des programmes qu'ils offrent et le nombre d'étudiants qu'ils accueillent. De plus, ils desservent un territoire plus ou moins vaste, dans des centres urbains ou en région, et leurs conditions d'exercice diffèrent selon qu'il s'agit de collèges publics institués en vertu de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, de collèges privés subventionnés, de collèges privés non subventionnés institués en vertu de la Loi sur l'enseignement privé ou d'écoles gouvernementales affiliées à une université ou à un ministère.

Une croissance importante du nombre de collèges privés non subventionnés a été constatée depuis les dernières années. Ces établissements offrent un ou des programmes menant à une AEC et leur nombre a augmenté de 35 % au cours des trois dernières années. Ces collèges accueillent une faible proportion de l'effectif étudiant (2 %), mais représentent le tiers des établissements. Par ailleurs, la Commission entend les accompagner dans les travaux qu'ils doivent mener en lien avec leurs obligations en matière d'évaluation de la qualité de l'enseignement collégial.

Au cours de la dernière année, les collèges ont vécu les effets de la pandémie de COVID-19, contexte qui leur a offert bon nombre de défis. Ils ont dû élaborer de nouvelles pratiques pédagogiques afin d'offrir un enseignement en ligne ou en mode hybride, en présentiel et en virtuel, tout en faisant face à des éclosions forçant la fermeture de certains établissements.

Enfin, pour permettre la continuité de ses opérations réalisées en collaboration avec les collèges, la Commission entend faciliter leur participation aux mesures d'accompagnement qu'elle offre et aux évaluations qu'elle mène et ce, par un recours accru aux services numériques. Cela constitue un défi auquel elle doit faire face.

Le personnel des collèges en renouvellement

Le renouvellement important constaté au cours des dernières années au sein des équipes de direction des collèges a des répercussions sur les travaux que ceux-ci ont à mener pour répondre aux demandes de la Commission. Une quarantaine de nouveaux directeurs généraux et de directeurs des études ont été nommés en 2018-2019 pour donner suite à des départs. Ce renouvellement représente un défi pour les collèges au regard du transfert de connaissances et de la transmission des savoir-faire en matière d'évaluation.

De plus, des difficultés de recrutement afin de pourvoir des postes de professionnels, dont, entre autres, ceux de conseillers pédagogiques, se sont ajoutées depuis quelques années. Ceux-ci sont des acteurs importants dans la réalisation des travaux d'évaluation au sein des collèges puisqu'ils pilotent souvent, en collaboration avec la direction du collège, l'analyse des données et la rédaction des rapports d'autoévaluation.

Ce renouvellement du personnel et cette baisse de ressources disponibles en matière d'évaluation engendrent des besoins accrus de formation et d'accompagnement pour réaliser les activités d'évaluation demandées par la Commission.

L'évolution de l'offre des programmes et une population étudiante en transformation

La Commission désire tenir compte des nouvelles réalités des collèges dans l'élaboration de ses outils : cadres de référence, guides d'analyse et gabarits proposés. Plusieurs établissements ont élaboré de nouvelles modalités pour offrir leurs programmes en délocalisation ou à distance afin de mieux répondre aux besoins de tous les étudiants et d'assurer une offre de formation mieux ajustée aux besoins du marché du travail. Par ailleurs, la diversification de l'effectif étudiant et de ses besoins s'est traduite par une augmentation importante du nombre d'étudiants ayant des besoins particuliers ou étant en situation de handicap. Ainsi, selon la Fédération des cégeps, les collèges publics accueillaient, en 2017, 13 fois plus d'étudiants en situation de handicap qu'en 2007. Le nombre de ces étudiants est passé de 1 303 en 2007 à 17 872 au cours de cette période⁴. D'autres établissements accueillent un nombre plus élevé d'étudiants étrangers afin de contrer les effets de la baisse démographique touchant leur région ou afin de répondre à de nouvelles demandes de formation. Le contexte de l'internationalisation de la formation et de la multiplication des échanges internationaux dans les collèges, malgré le ralentissement encouru pendant la pandémie, est une tendance que la Commission observe et dont elle tiendra compte dans les travaux qu'elle mène.

L'importance de rejoindre les acteurs clés

La circulation de l'information auprès des acteurs travaillant de près ou de loin avec elle est également cruciale pour la Commission. En effet, elle a mis en place plusieurs mesures pour favoriser une plus grande participation des étudiants et des professeurs dans le processus d'évaluation. Toutefois, l'augmentation de la participation de ces acteurs clés représente un défi pour la Commission, notamment pour la communication de ses travaux et de leurs résultats. Elle entend donc s'assurer que ces deux groupes se sentent davantage interpellés par ses travaux d'évaluation. Par ailleurs, à différentes occasions, la Commission a noté que plusieurs constats dans ses rapports pourraient enrichir l'action d'autres acteurs gouvernementaux et qu'une meilleure concertation avec eux pourrait contribuer à l'amélioration de l'enseignement collégial. La Commission entend donc mieux faire connaître son mandat et ses réalisations auprès de ces acteurs gouvernementaux.

L'augmentation des demandes de reddition de comptes

La Commission, comme les collèges et les autres organismes et ministères du gouvernement québécois, a constaté une augmentation des demandes d'information et de reddition de comptes au cours des dernières années. Ces nouvelles demandes nécessitent une mobilisation importante des ressources pour les organisations et elles ne s'accompagnent pas toujours d'une disponibilité accrue de ressources, tant humaines que financières. C'est dans ce contexte que la Commission doit s'acquitter de son mandat, qui comporte des engagements publics qu'elle a annoncés aux collèges, soit le respect des échéanciers de ses opérations avec visite, qui sont publiés sur son site Internet, et la transmission au collège d'une version préliminaire du rapport d'évaluation de la Commission à la session qui suit la visite.

4. FÉDÉRATION DES CÉGEPS. *La Fédération des cégeps inquiète pour l'avenir du Québec*, Communiqué de presse du 23 août 2019, site de la Fédération des cégeps.

Contexte interne

Le renouvellement du personnel de la Commission

Au cours de l'année 2017, en raison de départs à la retraite, quatre nouveaux commissaires ont été nommés pour un mandat de deux ans. Le contexte de la consultation du gouvernement sur la création d'une nouvelle entité, le Conseil des collèges, dans laquelle serait intégrée la Commission, expliquait la courte durée de ces mandats. Ce projet n'ayant pas été retenu, deux nouveaux commissaires ont été nommés récemment avec un mandat de cinq ans, tel que le prévoit la loi, pour remplacer ceux dont le mandat se terminait, alors que deux autres ont vu leur mandat être prolongé. De plus, des membres du personnel ont été remplacés en raison, entre autres, de la fin de prêts de service ou de congés parentaux. Le renouvellement de l'équipe des commissaires et le remplacement de membres du personnel entraînent une période de transition et une transmission nécessaire des connaissances. Cet élément de contexte interne est important et il justifie les efforts supplémentaires que la Commission doit consacrer pour veiller au maintien de l'expertise au sein de l'organisation.

Par ailleurs, le contexte de la pandémie de COVID-19 interpelle grandement les capacités d'adaptation du personnel de la Commission. Celui-ci doit maîtriser les plateformes technologiques reliées au télétravail et élaborer de nouveaux outils pour réaliser les évaluations et les formations qui devront se dérouler en mode virtuel pour une période indéterminée.

La mise en œuvre du deuxième cycle de l'évaluation de l'efficacité SAQC

Les travaux entourant la mise en œuvre du deuxième cycle de l'évaluation SAQC ont marqué l'année 2018-2019, notamment par la publication de la version préliminaire du document *Orientations, cadre de référence et guide d'autoévaluation* ainsi que de sa version anglaise. Ce document a été présenté aux instances du réseau collégial au cours du printemps 2019. La Commission a choisi de procéder, comme pour le cycle précédent, à une période de validation, avec la collaboration de quatre collèges qui ont accepté d'y participer (Collège André-Grasset, Collège LaSalle, Cégep de Rivière-du-Loup et Collège Shawinigan). Après une première séance d'information réunissant une délégation de chacun des collèges, une formation individualisée a été offerte dans leur établissement en mai et en juin 2019, marquant ainsi le début de leur démarche d'autoévaluation. La Commission leur offrira un accompagnement étroit tout au long de cette démarche, prévue normalement sur quatre sessions. Cela lui permettra de recueillir leurs commentaires à certains moments charnières de leur démarche afin de procéder, le cas échéant, à la bonification du document de référence.

La Commission entreprendra aussi la planification du troisième cycle de son opération SAQC en 2024-2025.

L'accompagnement des nouveaux collèges

Comme souligné précédemment, la Commission a mis en œuvre, depuis 2015, l'opération de l'approche préalable à l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges, et ce, pour les nouveaux établissements d'enseignement collégial. Lors du démarrage de cette opération, seulement quelques collèges devaient être concernés. Cependant, plusieurs collèges ont été créés depuis 2013, de sorte que 33 établissements sont présentement visés par cette opération. La Commission entend intégrer tout nouvel établissement à cette opération pour favoriser le développement d'une culture d'évaluation menant au développement d'un système d'assurance qualité. Cette opération requiert désormais que plus de ressources y soient consacrées afin d'améliorer les outils et les mesures d'accompagnement qui sont offerts aux collèges.

De plus, la Commission prévoit l'intégration de ces collèges à l'opération d'évaluation du premier cycle SAQC en 2021, ce qui nécessite la mise à jour des outils actuels pour tenir compte du contexte particulier de ces collèges et faciliter la réalisation de leur démarche d'autoévaluation.

Des pratiques à la fine pointe des connaissances en évaluation et adaptées à la réalité des collèges

La Commission s'assure que ses pratiques sont conformes aux meilleures pratiques reconnues à l'international, au bénéfice des collèges et des étudiants. C'est pourquoi elle effectue une veille stratégique sur les bonnes pratiques et qu'elle a entrepris une démarche d'autoévaluation qui lui a permis d'obtenir, en 2016, une certification décernée par l'INQAAHE. Cette certification viendra à échéance en novembre 2021 et, en conséquence, la Commission devra entreprendre des travaux en vue de l'obtention d'une nouvelle certification de l'INQAAHE. L'obtention de cette certification revêt une grande importance pour la Commission puisque celle-ci rejaillit aussi sur tout le réseau collégial québécois.

Par ailleurs, la Commission recourt à la collaboration d'experts provenant du réseau collégial ou d'organismes externes pour réaliser ses évaluations (visites, relecture des rapports, etc.). Elle doit s'assurer qu'un nombre suffisant d'experts sont formés et prêts à collaborer à ses travaux. Les besoins sont en moyenne d'une soixantaine de personnes par année. Le recrutement en continu demeure un défi afin d'assurer un bassin d'experts suffisant et diversifié pour répondre à ses besoins. Ce défi est d'autant plus grand au cours de la récente période en raison du contexte de la pandémie. Cela nécessite que les experts soient familiers avec l'utilisation de plateformes technologiques leur permettant de participer à des opérations réalisées en mode virtuel et que de nouvelles formations leur soient offertes.

Enfin, la Commission souhaite que ses pratiques en matière d'évaluation soient en phase avec la réalité vécue dans les collèges. Ainsi, de nouvelles versions des documents de référence pour l'évaluation de l'efficacité potentielle des politiques et des plans institutionnels sont en cours d'élaboration. Le cadre de référence pour l'évaluation des PIEP a été adopté et a été diffusé dans les collèges au printemps 2020. Le cadre relatif à l'évaluation des PIEA devrait être adopté à l'hiver 2021. Une démarche similaire sera mise en œuvre pour le renouvellement des cadres d'évaluation pour les plans stratégiques et les plans de réussite. La Commission prévoit aussi instaurer un mécanisme de révision et de modification de ces documents dans un objectif d'amélioration continue de ses pratiques.

Bilan du Plan stratégique 2018-2020

La Commission dresse un bilan positif de son plan 2018-2020. Elle a atteint la majorité des cibles qu'elle s'était données, parmi lesquelles on compte la mise en œuvre du cadre d'orientation pour le deuxième cycle de l'évaluation de l'efficacité SAQC ainsi que la confirmation à mi-parcours, par l'INQAAHE, de la reconnaissance de la conformité des pratiques de la Commission aux grands standards internationaux en matière d'assurance qualité. La Commission est par ailleurs consciente des défis qui lui restent à relever.

Le présent plan stratégique s'inscrit en continuité avec les travaux réalisés dans le cadre du plan précédent, ce qui permettra à la Commission de finaliser les grands chantiers alors entrepris. Certaines priorités devront être établies et nécessiteront de mobiliser des ressources qui demeurent limitées. Parmi celles-ci, le maintien de l'expertise de pointe, l'ajustement des approches d'évaluation aux pratiques et à la réalité des collèges et la promotion des travaux de la Commission constitueront les orientations privilégiées.

Choix stratégiques

Enjeu stratégique 1 Amélioration continue des pratiques d'évaluation

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial est à la recherche de l'excellence dans ses pratiques d'évaluation afin que celles-ci contribuent à l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement collégial. Elle entend continuer dans cette voie en s'inspirant des meilleures pratiques en matière d'évaluation, tant au Québec qu'à l'international, et en tenant compte de l'évolution des pratiques des collèges. Pour ce faire, la Commission s'assurera de l'adéquation de ses documents de référence et de ses outils d'évaluation à la réalité des collèges et elle veillera à diversifier ses stratégies et ses mesures d'accompagnement.

Orientation 1

Maintenir l'expertise de pointe de la Commission

Depuis près de 30 ans, la Commission accompagne les collèges dans le développement de leur capacité à assurer la qualité des programmes d'études, la qualité de l'évaluation des apprentissages ainsi que la qualité de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite. Pour demeurer pertinente dans son action et pour réaliser sa mission, la Commission entend poursuivre l'amélioration continue de ses pratiques en maintenant et en actualisant l'expertise de pointe qu'elle a su développer et qui a été reconnue à l'international par l'INQAAHE.

Par ailleurs, la qualité de ses processus et de ses pratiques est le résultat de l'expertise des personnes collaborant à ses travaux. En effet, le maintien de l'expertise, tant chez son personnel que chez ses collaborateurs, est essentiel pour garantir la rigueur et l'impartialité des travaux de la Commission.

Objectif 1.1 : Assurer la conformité des pratiques d'évaluation de la Commission au regard des standards internationaux de l'*International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education* (INQAAHE)

La certification internationale décernée à la Commission en 2016 par l'INQAAHE bénéficie à la Commission, mais plus largement aux collèges en leur donnant de la visibilité, autant au Québec qu'à l'international.

La Commission entreprendra dès 2020 le même processus d'autoévaluation débuté précédemment en 2015. La Commission entend ainsi obtenir une nouvelle accréditation au cours de l'année 2022-2023.

Indicateur	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1. Obtention d'une nouvelle accréditation quinquennale de l'INQAAHE			Obtention de l'accréditation		

Objectif 1.2 : Assurer la contribution d'experts aux travaux de la Commission

Chaque opération d'évaluation nécessite la contribution de personnes externes détenant une expertise ou une expérience en évaluation qui viendront enrichir l'analyse des dossiers d'autoévaluation provenant des collèges. Les personnes intéressées à contribuer aux travaux de la Commission doivent participer à une journée de formation et être disponibles lors des visites d'audit dans les collèges. Le recrutement des experts se déroule en continu pour assurer un renouvellement régulier du bassin d'experts prêts à collaborer et pour permettre de diversifier leurs profils.

Le recrutement des experts demeure un défi, d'autant plus que leur participation s'effectue sans rémunération supplémentaire : ils agissent bénévolement. La Commission souhaite s'assurer de la disponibilité et de la contribution des experts à ses travaux et enrichir leur expérience pour qu'ils puissent la mettre à profit dans leur milieu de travail. La formation que la Commission leur offre est ainsi utile pour la réalisation du mandat de l'expert participant à ses travaux et pour le transfert de connaissances dans son milieu.

Par ailleurs, le contexte de la pandémie accentue la pression afin d'assurer un nombre suffisant d'experts disponibles pour participer aux évaluations. Les conditions de réalisation de la tâche d'expert sont différentes : la formation doit se donner en ligne et les personnes doivent être à l'aise pour réaliser leurs travaux en mode virtuel. Ces conditions pourraient même avoir un impact sur leur recrutement.

La Commission mesurera annuellement le taux de disponibilité des experts de façon à s'assurer qu'un nombre suffisant d'experts, provenant d'horizons diversifiés, sont formés et prêts à participer à une visite d'audit.

Indicateur	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
2. Taux de disponibilité des experts	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %

Orientation 2

Ajuster les approches d'évaluation aux pratiques et à la réalité des collèges

Le réseau collégial québécois évolue, et la Commission doit elle aussi faire évoluer ses pratiques. Privilégiant le travail en collaboration avec les collèges, la Commission met en place des mécanismes pour rester au fait des besoins du réseau collégial et de ses pratiques d'évaluation.

Certains éléments doivent être pris en compte dans l'ajustement des approches d'évaluation de la Commission, notamment l'hétérogénéité du réseau collégial, la diversité de la population étudiante, la taille et la situation géographique des établissements, l'offre de formation ainsi que le besoin manifesté par les collèges d'être mieux soutenus dans leur démarche d'évaluation par la Commission.

Objectif 2.1 : Assurer l'adéquation des documents de référence à la réalité des collèges

La Commission désire s'assurer que les documents de référence qu'elle produit prennent en compte la réalité des collèges, soit leurs besoins émergents et leurs pratiques d'évaluation. La Commission mesurera annuellement la satisfaction des collèges quant à l'ajustement de ses documents de référence : le cadre de référence pour l'élaboration des politiques d'évaluation des programmes, celui pour les politiques d'évaluation des apprentissages ainsi que ceux des plans stratégiques et des plans de réussite. De plus, après avoir publié une version transitoire de son cadre de référence de l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois (deuxième cycle SAQC), la Commission publiera la version définitive lorsque la phase de validation sera complétée.

Indicateur	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
3. Taux de satisfaction des collèges par rapport à la prise en compte de leur réalité dans les documents de référence.	60 %	65 %	65 %	65 %	70 %

Objectif 2.2 : Assurer l'adéquation des outils d'autoévaluation aux besoins des collèges

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial produit différents outils (gabarits, exemples, tableaux, etc.) destinés aux collèges. Ces outils servent à préciser ses attentes par rapport aux évaluations et à aider les collèges à s'approprier la démarche d'autoévaluation qu'elle leur propose. Ils tiennent compte de l'évolution des besoins des collèges.

La Commission souhaite fournir plus d'outils pour soutenir les collèges dans la réalisation des travaux d'évaluation qu'elle leur demande. Elle entend mesurer annuellement le taux d'appréciation par les collèges des outils d'autoévaluation qu'elle met à leur disposition.

Indicateur	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
4. Taux d'appréciation des outils d'auto-évaluation par les collègues	70 %	72 %	74 %	77 %	80 %

Objectif 2.3 : Diversifier l'accompagnement auprès des collègues, notamment par le recours à des services numériques

Plusieurs collègues privés non subventionnés ont vu le jour ces dernières années. Ces établissements doivent se familiariser avec leurs obligations en matière d'évaluation de la qualité de l'enseignement. Cela nécessite non seulement que la Commission accompagne ces collègues de façon étroite, mais aussi qu'elle adapte ses pratiques pour tenir compte de leur contexte.

De plus, au sein de tout le réseau collégial, on assiste à un renouvellement important du personnel des collègues, ce qui représente un défi au regard du transfert des connaissances et de la transmission des savoir-faire en matière d'évaluation. La Commission entend ainsi mesurer annuellement le taux d'appréciation des collègues par rapport à ses stratégies d'accompagnement, de manière à être en mesure de cerner et d'améliorer certains aspects d'une année à l'autre.

La Commission, désireuse d'améliorer ses pratiques et de s'adapter aux besoins des collègues, entend offrir un accompagnement plus flexible à l'aide des technologies de l'information. Le recours à la visioconférence a été accéléré dans le contexte de la pandémie de COVID-19, alors que les rencontres en présentiel doivent être limitées ou annulées afin de réduire les risques de propagation du virus. La Commission continuera de privilégier ce mode malgré un changement dans le contexte. Ainsi, elle pense favoriser une plus grande participation des collègues à un plus grand nombre d'activités d'accompagnement.

Indicateur	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
5. Taux d'appréciation des stratégies d'accompagnement par les collègues	75 %	80 %	82 %	84 %	85 %

La Commission entend également miser davantage sur la technologie pour la tenue de ses rencontres de groupes de façon à satisfaire les différents besoins des participants.

Indicateur	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
6. Taux de satisfaction des participants aux rencontres de groupe par visioconférence	70 %	72 %	74 %	77 %	80 %

Enjeu stratégique 2 Rayonnement de la Commission

Bien connue des directions des collèges avec qui elle est en contact régulier pour les différents travaux d'évaluation, la Commission demeure cependant méconnue pour d'autres acteurs qui pourraient être intéressés par ses travaux. La circulation de ce type d'information pourrait avoir des retombées positives, d'abord pour accroître la participation de certains acteurs aux travaux de la Commission, mais aussi pour favoriser le rayonnement de l'enseignement collégial québécois.

Orientation 3

Promouvoir les travaux de la Commission

La Commission entend accroître son rayonnement par la promotion de ses travaux auprès des acteurs du milieu collégial ainsi qu'auprès des ministères et des organismes ayant un intérêt, de près ou de loin, envers l'enseignement supérieur. Elle compte en effet inclure davantage les professeurs et les étudiants dans ses travaux. De plus, elle désire accroître les occasions de partage d'information sur son mandat et ses réalisations avec les acteurs gouvernementaux travaillant de près ou de loin en enseignement collégial. Mieux informer sur son mandat constitue une voie d'action privilégiée pour les prochaines années.

Objectif 3.1 : Faire connaître davantage la Commission auprès des acteurs du milieu collégial

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial constate que plusieurs des acteurs du milieu collégial dont la collaboration lui paraît essentielle ont une connaissance de ses travaux et de leur retombée qui pourrait être améliorée.

La Commission aurait avantage à varier ses modes de communication, entre autres avec les étudiants et les professeurs, pour mieux faire comprendre son fonctionnement, la nature de ses travaux ainsi que leur portée.

La Commission entend s'assurer de saisir les occasions lui permettant d'échanger avec les acteurs du milieu collégial et de les informer sur son rôle et sur ses réalisations. Elle mesurera le taux de satisfaction de ces acteurs du milieu collégial.

Indicateur	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
7. Taux de satisfaction des acteurs du milieu collégial relatif aux activités d'information	70 %	72 %	74 %	77 %	80 %

Objectif 3.2 : Accroître la visibilité de la Commission

Par les différentes rencontres qu'elle tiendra avec les acteurs du milieu collégial, la Commission entend accroître sa visibilité et susciter une plus forte demande pour ses publications accessibles sur son site Internet.

Après s'être dotée d'un plan de communication pluriannuel lui permettant d'atteindre davantage ses publics cibles, la Commission mesurera annuellement l'effet de ces démarches en calculant le taux de croissance de la fréquentation de son site Internet.

Indicateur	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
8. Taux de croissance annuel de la fréquentation du site Internet de la Commission Mesure de départ : 24 000 visiteurs différents	+10 %	+10 %	+10 %	+10 %	+10 %



Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial

PLAN STRATÉGIQUE

2020-2025

Tableau Synoptique

Tableau Synoptique

Mission
La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial est un organisme d'évaluation externe, public et indépendant, dont la mission consiste à contribuer à l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement collégial et à en témoigner.

Vision
Être reconnue comme une référence en matière d'évaluation en raison de son expertise, de la qualité de ses pratiques et de la portée de ses travaux, qui contribuent au développement continu de la qualité de l'enseignement collégial.

Valeur
Impartialité, rigueur, respect, collaboration

Enjeu 1 Amélioration continue des pratiques d'évaluation

Orientation	Objectif	Indicateur	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1. Maintenir l'expertise de pointe de la Commission	1.1 Assurer la conformité des pratiques d'évaluation de la Commission au regard des standards internationaux de l' <i>International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education</i> (INQAAHE)	1. Obtention d'une nouvelle accréditation quinquennale de l'INQAAHE	Obtention de l'accréditation				
	1.2 Assurer la contribution d'experts aux travaux de la Commission	2. Taux de disponibilité des experts	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %
2. Ajuster les approches d'évaluation aux pratiques et à la réalité des collègues	2.1 Assurer l'adéquation des documents de référence à la réalité des collègues	3. Taux de satisfaction des collègues par rapport à la prise en compte de leur réalité dans les documents de référence	60 %	65 %	65 %	65 %	70 %
	2.2 Assurer l'adéquation des outils d'autoévaluation aux besoins des collègues	4. Taux d'appréciation des outils d'autoévaluation par les collègues	70 %	72 %	74 %	77 %	80 %
	2.3 Diversifier l'accompagnement auprès des collègues, notamment par le recours à des services numériques	5. Taux d'appréciation des stratégies d'accompagnement par les collègues	75 %	80 %	82 %	84 %	85 %
		6. Taux de satisfaction des participants aux rencontres de groupe par visioconférence	70 %	72 %	74 %	77 %	80 %

Enjeu 2 Rayonnement de la Commission

Orientation	Objectif	Indicateur	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
3. Promouvoir les travaux de la Commission	3.1 Faire connaître davantage la Commission auprès des acteurs du milieu collégial	7. Taux de satisfaction des acteurs du milieu collégial relatif aux activités d'information	70 %	72 %	74 %	77 %	80 %
	3.2 Accroître la visibilité de la Commission	8. Taux de croissance annuel de la fréquentation du site Internet de la Commission Mesure de départ : 24 000 visiteurs différents	+10 %	+10 %	+10 %	+10 %	+10 %





**Commission
d'évaluation
de l'enseignement
collégial**

Québec



DEPUIS 1993

ÉVALUER – CONTRIBUER – TÉMOIGNER