

Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial

DEPUIS 1993

ÉVALUER – CONTRIBUER – TÉMOIGNER

La culture d'évaluation dans les collèges

Vingt ans d'expérience partagée

Québec 

Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial

DEPUIS 1993

ÉVALUER – CONTRIBUER – TÉMOIGNER

La culture d'évaluation dans les collèges
Vingt ans d'expérience partagée

Québec 

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

Ce document a été adopté à la 259^e réunion
de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
tenue à Québec le 7 mai 2014.

Dépôt légal – 2014
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN : 978-2-550-70647-2 (version imprimée)
978-2-550-70648-9 (PDF)
© Gouvernement du Québec

Table des matières

Mot de la présidente	5
Présentation de la Commission	7
Le cadre légal	7
Les principes fondateurs	8
Une approche d'évaluation participative	8
Principaux résultats des rapports synthèses de la Commission	9
Des constats qui illustrent l'impact de ses travaux dans les collèges	9
L'évaluation des apprentissages étudiants	9
L'évaluation des programmes d'études	10
L'évaluation institutionnelle	11
Les plans d'aide à la réussite et les plans stratégiques	11
L'impact de vingt ans de travaux d'évaluation	13
La tournée des collèges	13
Une culture d'évaluation en constante évolution	14
La mise en œuvre des mécanismes réglementaires et légaux	15
L'instauration de mécanismes institutionnels	16
L'identification des priorités institutionnelles	16
L'élaboration des plans de travail annuels	16
Le fonctionnement des comités de travail	17
La détermination du cycle de gestion des programmes	17

La mise en place de mesures de soutien auprès du personnel	18
L'élaboration des plans-cadres et des plans de cours	19
La conception des épreuves finales de cours et des épreuves synthèses de programme	19
La mise sur pied de mécanismes de consultation	20
L'inscription de données dans des tableaux de bord	20
La constitution et l'entretien d'un système d'information	21
Les enjeux et les défis déterminés par les collègues	21
La gestion des ressources	21
Le maintien de la mémoire institutionnelle	22
Conclusion	23
Témoignages	25
Témoignages de la part d'anciens présidents de la Commission	27
La mise en place d'un organisme d'évaluation externe : une innovation – <i>Jacques L'Écuyer</i>	27
Renouveler les actions de la Commission dans la continuité – <i>Nicole Lafleur</i>	29
La consolidation des acquis et le virage vers une évaluation systémique – <i>Michel Lauzière</i>	31
Témoignages de la part d'acteurs du réseau collégial	33
Annexes	35
Annexe I Rapports de la Commission	37
Annexe II Membres de la Commission depuis 1993	39



Mot de la présidente

En acceptant d'assumer la présidence de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial en juin 2013, je connaissais bien la nature du travail qui attendait la Commission et les collègues. J'avais en effet collaboré pendant un an à titre de commissaire à divers dossiers, dont la préparation de l'opération sur l'efficacité des systèmes d'assurance qualité qui doit entraîner des changements importants dans la façon de remplir notre mandat et dans celle des collègues de procéder à leur autoévaluation. Je pouvais également mesurer l'importance des efforts que cet exercice leur demanderait puisque j'ai œuvré moi-même plus de vingt ans dans le réseau collégial.

J'ai fait ce choix parce que, tout comme mes collègues commissaires et le personnel de la Commission, je crois que cette nouvelle approche d'évaluation est gagnante pour tous et qu'elle permet d'outiller encore mieux les collègues dans la réalisation de leur mission et dans l'amélioration continue de la qualité. Le changement de paradigme dans la manière de réaliser notre mandat demande parfois des ajustements; toutefois, l'opération enclenchée au mois de mai 2013 se déroule bien.

Lorsqu'on observe le chemin parcouru par la Commission depuis vingt ans, on ne peut que constater l'ampleur du travail accompli et la continuité dont elle a toujours fait preuve dans ses pratiques ainsi que dans l'exercice de son mandat et la mise en œuvre des processus associés. Un regard rapide montre qu'elle a évalué près de 900 politiques et plans et qu'elle a effectué 20 opérations d'évaluation différentes. Au-delà de ces chiffres, une constante émerge de son approche. En effet, la Commission a toujours eu le souci de travailler en étroite collaboration avec les collègues et de s'assurer que ses travaux leur sont utiles et permettent le développement ainsi que le maintien d'une culture d'évaluation institutionnelle.

Pour ce faire, la Commission s'est régulièrement placée dans une position d'écoute et de partage. À cet effet, elle est allée à la rencontre des collègues à quatre reprises. En 1993, elle leur a présenté ses orientations et la manière dont elle entendait réaliser son mandat. Elle les a ensuite consultés, en 2006 et en 2011, sur ses processus et pratiques ainsi que sur leur utilité et leur efficacité. Enfin, elle a entrepris en 2012 une tournée afin d'établir des constats sur l'impact de ses travaux d'évaluation depuis vingt ans, sur l'état du développement de la culture d'évaluation dans chaque établissement et, pour faire le pont avec l'opération sur l'efficacité des systèmes d'assurance qualité, sur les mécanismes d'évaluation que chacun a mis en place.

À plusieurs occasions, particulièrement lors de la publication de ses rapports synthèses, la Commission a témoigné de la volonté des collègues et de leur engagement à bien remplir leur mission éducative et, lorsque cela s'avérait nécessaire, à apporter les ajustements requis pour résoudre les problèmes soulevés lors d'une évaluation. Elle a aussi rappelé maintes fois que les collègues avaient acquis une expertise ainsi qu'un savoir-faire et qu'ils pouvaient compter sur un personnel dévoué en matière d'évaluation. En décembre 2012, le président de la Commission a amorcé une tournée de la centaine de collègues du réseau collégial afin de faire le point après vingt ans de travaux d'évaluation. J'ai eu le privilège de poursuivre ces rencontres pendant la dernière année et de visiter environ la moitié des collègues. Les résultats de cette tournée confirment la détermination de ces derniers à poursuivre leurs efforts pour s'assurer que leurs actions s'inscrivent en permanence dans un processus continu d'amélioration de la qualité. Ces résultats confirment aussi qu'ils ont acquis l'expertise nécessaire et qu'ils sont prêts à consacrer les efforts requis pour relever le défi de l'autoévaluation de leur système d'assurance qualité. Ce document fait état de ces résultats en plus de présenter les témoignages des personnes ayant présidé la Commission et ceux d'acteurs du réseau collégial.

Pour conclure, il m'importe de souligner que mes prédécesseurs ont mis la table pour que l'opération consacrée à l'efficacité des systèmes d'assurance qualité, qui était sans pareille jusqu'à maintenant au Québec, prenne racine dans les collèges et se développe en harmonie avec eux. Je sais pouvoir compter sur l'engagement de mes collègues commissaires et sur celui du personnel de la Commission. Les échos que nous recevons des collègues sont positifs et nous permettent de croire que la voie retenue sera une source d'enrichissement pour eux, pour nous et en tout premier lieu, pour les étudiants. Quel beau défi à relever ensemble !

A handwritten signature in black ink, reading 'Céline Durand'.

Céline Durand
Présidente

Présentation de la Commission

Le cadre légal

Le renouveau pédagogique collégial mis en œuvre au début des années 1990 exprimait clairement la volonté gouvernementale d'accorder davantage d'autonomie aux collèges, particulièrement pour ce qui est de la mise en œuvre des programmes d'études. Le corollaire de cette autonomie était la création d'un mécanisme d'évaluation externe. Le gouvernement jugeait que les établissements du réseau collégial québécois étaient en mesure d'assurer la qualité de leur enseignement, mais qu'ils pourraient d'autant mieux le faire s'ils bénéficiaient d'un regard externe et indépendant. C'est dans ce contexte qu'a été créée la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial.

La Commission est un organisme d'assurance qualité public et indépendant dont la mission est de contribuer au développement de la qualité de l'enseignement collégial et d'en témoigner. Cette indépendance est essentielle afin de préserver sa neutralité et d'établir la crédibilité de ses travaux tant auprès des collèges et de la population en général que des instances gouvernementales devant lesquelles elle rend compte du résultat de ses activités. La Commission et son personnel partagent une approche basée sur l'impartialité, la rigueur, le respect et la collaboration.

Le mandat de la Commission touche tous les établissements du réseau collégial québécois et consiste à évaluer leurs politiques d'évaluation des apprentissages et des programmes d'études, l'application de ces politiques ainsi que l'évaluation de la mise en œuvre de leurs programmes. Dans le cas des collèges publics (cégeps) et privés subventionnés, le mandat prévoit aussi l'évaluation de la réalisation des activités reliées à leur mission éducative, ce qui englobe la planification stratégique des cégeps ainsi que la planification du soutien à la réussite des cégeps et des collèges privés subventionnés.

La Commission s'acquitte de son mandat dans le respect des pouvoirs que lui confère sa loi constitutive¹, à savoir un pouvoir de vérification, un pouvoir de recommandation et le pouvoir de rendre publics les résultats de ses travaux de la manière qu'elle juge appropriée. Les recommandations qu'elle émet nécessitent un suivi de la part des établissements concernés.

1. QUÉBEC. *Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*: LRO, chapitre C-32.2, Québec, Éditeur officiel du Québec.

Les principes fondateurs

Dans le document d'orientation où elle jette les bases de son fonctionnement, document publié en 1994 et actualisé en 2009², la Commission précise qu'elle entend utiliser tous les moyens à sa disposition pour contribuer le plus efficacement possible à l'amélioration de la qualité de l'enseignement collégial et pour favoriser l'émergence d'une véritable culture d'évaluation dans les collèges. Elle a toujours souhaité faire œuvre utile en demandant aux collèges de réaliser des évaluations qui leur sont profitables, dans une perspective d'amélioration continue de la qualité de la formation et des services qu'ils offrent à leurs étudiants. C'est dans cet esprit qu'elle comprend et exerce son mandat depuis sa création. Le chemin parcouru confirme d'ailleurs que les fondements de son action sont toujours actuels vingt ans plus tard.

Une approche d'évaluation participative

La Commission a adopté un processus d'évaluation connu et largement pratiqué en enseignement supérieur. Basé sur l'autoévaluation réalisée par les établissements à partir de critères préalablement définis, ce processus s'appuie d'abord sur le dynamisme des collèges et de leur personnel, premiers responsables de la qualité de la formation. L'autoévaluation leur permet de poser un regard critique sur leurs pratiques et de dégager eux-mêmes les forces et les faiblesses de la mise en œuvre d'un programme, d'une politique ou d'un plan pour ensuite être en mesure de déterminer les moyens ou les actions les plus efficaces pour améliorer la situation observée.

La Commission fait largement appel au personnel des collèges pour siéger aux comités consultatifs qui l'assistent dans ses travaux, pour participer aux activités des comités de visite des établissements ou encore pour collaborer aux travaux du comité de liaison permanent entre la Commission et les collèges. Depuis sa création, elle a ainsi sollicité la collaboration d'environ 400 personnes œuvrant dans les collèges – cadres, hors cadres, professionnels ou professeurs – pour siéger à ces différents comités. La participation d'autres personnes évoluant dans le milieu de l'éducation ou d'autres milieux professionnels est également favorisée afin d'enrichir la réflexion. D'un côté, la Commission bénéficie des compétences de ces personnes dans l'avancement de ses travaux et de l'autre, ces dernières développent une expertise qu'elles peuvent mettre à profit dans leur organisation ou leur établissement respectif.

2. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL (2009). *Commission d'évaluation de l'enseignement collégial : sa mission et ses orientations – Document d'orientation*, Québec, 29 p.



Principaux résultats des rapports synthèses de la Commission

Des constats qui illustrent l'impact de ses travaux dans les collèges

Au fil des ans et des opérations d'évaluation qu'elle a complétées, la Commission a publié un bilan et quatorze rapports synthèses³ présentant un portrait de la situation pour tous les collèges concernés par une opération donnée. Le retour sur les vingt ans d'activités d'évaluation réalisées par la Commission et les collèges est un moment propice pour revoir les principaux constats qui se dégagent de ces documents et permettent d'illustrer l'impact des travaux de la Commission et l'évolution de la culture d'évaluation dans les collèges.

L'évaluation des apprentissages étudiants

Au début de son mandat, la Commission a produit deux rapports synthèses présentant les résultats de son examen de l'efficacité potentielle des politiques d'évaluation des apprentissages des collèges. Quelque 15 ans plus tard, elle a publié un rapport exposant les principales conclusions de son évaluation de l'application de ces politiques dans chaque collège.

Le rapport publié en 1995 a démontré que les politiques étaient de qualité et reflétaient le sérieux dont les collèges ont fait preuve lors de leur élaboration ou de leur révision. Les principaux problèmes relevés touchaient trois éléments du renouveau pédagogique, à savoir l'intégration de l'approche par compétences, la réalisation de l'approche-programme et l'imposition d'une épreuve synthèse. En 1996, le second rapport synthèse a confirmé que la réflexion et la concertation sur l'évaluation des apprentissages et sur la manière d'en codifier les règles étaient entrées dans les mœurs et faisaient désormais partie de la culture du réseau collégial. De plus, les exigences du renouveau avaient donné lieu à des politiques plus complètes, de meilleure qualité et susceptibles d'assurer des évaluations plus justes et plus équitables. Le principal enjeu alors relevé

3. La liste des documents est présentée à l'annexe I.

concernait la difficulté pour les collèges à se donner des règles d'évaluation des apprentissages garantissant une note finale qui témoigne véritablement de l'acquisition des compétences visées.

En février 2012, la Commission a rendu public le rapport synthèse sur l'application de ces politiques. Les résultats du rapport ont montré que la très grande majorité des collèges avait mis en place des mécanismes qui assurent la qualité de l'évaluation des apprentissages, permettent aux étudiants d'avoir des évaluations justes et équitables et contribuent à la reconnaissance de la valeur des attestations et des diplômes émis. Cet exercice d'autoévaluation a d'ailleurs amené la plupart des collèges à revoir le contenu de leur politique afin de l'ajuster aux pratiques en vigueur et de répondre aux avis de la Commission portant notamment sur la mesure de l'atteinte des compétences au moment de l'épreuve finale de cours et de l'épreuve synthèse de programme.

L'évaluation des programmes d'études

Entre 1994 et 2009, la Commission a publié sept rapports synthèses consacrés aux opérations d'évaluation de programme d'études et un autre, à la formation générale. Elle a aussi fait paraître en 2002 un rapport sur l'application des politiques d'évaluation des programmes.

Il ressort de ces rapports que la majorité des programmes évalués étaient de qualité, laquelle reposait, pour une bonne part, sur la compétence, sur la motivation et sur le dévouement des professeurs et du personnel ainsi que sur la gestion qui en était faite. D'autres éléments contribuant à la qualité des programmes ont souvent été relevés, entre autres leur pertinence, les mesures de soutien adaptées aux programmes ou encore les liens étroits établis avec le marché du travail, situation relevée plus particulièrement dans le cas des programmes conduisant à une attestation d'études collégiales. Les résultats de la dernière évaluation de programme amorcée en 2005 montrent que les collèges assument bien leurs nouvelles responsabilités relatives à l'élaboration des programmes d'études issus du renouveau de l'enseignement collégial.

La difficulté la plus fréquemment observée touchait l'évaluation des apprentissages et, dans le cas particulier des programmes issus du renouveau pédagogique, l'épreuve synthèse de programme devant faire état de l'intégration des apprentissages. Ultérieur à ceux consacrés aux évaluations de programme, le rapport synthèse de l'application des politiques d'évaluation des apprentissages (2012) déjà mentionné démontre que les collèges ont continuellement travaillé à l'amélioration de leurs pratiques et de leurs mécanismes permettant d'assurer une évaluation des apprentissages de qualité.

À la demande de la Commission en 1998, les collèges ont évalué un programme de leur choix à l'aide de leur politique d'évaluation des programmes. Le rapport synthèse a démontré que l'exercice avait permis de confirmer que les politiques d'évaluation des programmes étaient un outil efficace permettant la réalisation d'évaluations de qualité. À ce moment-là, la Commission a relevé deux éléments qui devaient retenir l'attention des collèges, à savoir le développement d'un système efficace d'information sur les programmes et l'appropriation de techniques menant à une analyse plus approfondie des données.

Une telle opération est en cours dans les collèges privés non subventionnés afin d'évaluer la qualité d'un programme et l'application de leur Politique institutionnelle d'évaluation des programmes. Lorsque l'exercice sera complété, les résultats seront rendus publics dans un rapport.

L'évaluation institutionnelle

Le rapport synthèse de l'évaluation institutionnelle publié en 2004 montre que les collèges sont en mesure d'assumer leur responsabilité d'offrir un enseignement de haut niveau, d'en assurer la qualité et d'en rendre compte de façon crédible. Ils ont aussi fait la preuve que lorsqu'ils disposent d'un degré suffisant d'autonomie, ils sont capables d'innover et de répondre encore mieux aux besoins de leurs étudiants et de la société. La qualité de la formation offerte, la rigueur avec laquelle les collèges procèdent aux autoévaluations qui leur sont demandées, la justesse et souvent l'ampleur des mesures prises pour résoudre les problèmes relevés prouvent la maturité des collèges, leur volonté et leur capacité à remplir de mieux en mieux leur mission. Dans son rapport, la Commission a toutefois indiqué que les collèges devaient poursuivre le travail amorcé, notamment dans la mise en place ou dans l'amélioration du fonctionnement de structures comme la Commission des études et le conseil d'administration ainsi que dans l'implantation d'une politique de gestion des ressources humaines incluant une véritable évaluation de leurs différentes catégories de personnel.

Les plans d'aide à la réussite et les plans stratégiques

Le rapport synthèse de l'évaluation des premiers plans d'aide à la réussite porte sur trois opérations distinctes : l'évaluation des plans, l'évaluation de leur application ainsi que celle du bilan qu'en ont fait les cégeps et les collèges privés subventionnés. Au terme de ces opérations, la Commission a rendu public un rapport synthèse en 2004. Les résultats confirment que la mise en place des plans d'aide à la réussite s'était accompagnée, autant dans les collèges publics que privés, d'une hausse de la réussite des cours à la

première session et, à un niveau moindre, d'un accroissement de la réinscription des étudiants au troisième trimestre. Toutefois, certains collèges devaient améliorer la mise en œuvre de leur plan, particulièrement en ce qui concerne la coordination et le suivi des actions prévues pour améliorer la réussite de leurs étudiants.

En 2006, la Commission a publié un bilan de l'évaluation des premiers plans stratégiques des cégeps. Il ressort de ce bilan que, dans l'ensemble, les cégeps se sont bien acquittés de leur nouvelle obligation de se doter d'un tel plan. Les résultats de l'évaluation institutionnelle complétée en 2004 leur ont été utiles dans la détermination d'enjeux particuliers lors de l'élaboration de leur plan stratégique respectif. La principale difficulté que le bilan a fait ressortir touchait les objectifs stratégiques qui, dans la majorité des cas, n'étaient pas formulés en termes de résultats attendus mesurables.

Au cours de l'automne 2014, la Commission fera état de la situation quant à la mise en œuvre de ces plans dans les collèges par la diffusion du rapport synthèse de l'opération sur l'efficacité des plans stratégiques et des plans de réussite amorcée en 2007.



L'impact de vingt ans de travaux d'évaluation

La tournée des collèges

À l'automne 2012, la Commission entreprenait une tournée des établissements d'enseignement collégial qui devait lui permettre de rendre compte de l'effet de ses opérations et de la mise en place de mécanismes d'évaluation sur le développement d'une culture institutionnelle d'évaluation. Cette activité offrait également à chaque collège l'opportunité de faire le point sur sa propre situation. Les visites de la centaine de collèges se sont poursuivies, à quatre exceptions près, jusqu'au printemps 2014.

Le même canevas de rencontre a été proposé à chaque collège et présenté dans une brochure rendue publique en novembre 2012⁴. Dans un premier temps, la Commission présentait le contexte et les objectifs de la tournée. Ensuite, le collège exposait sa situation concernant la qualité des programmes, la qualité de l'évaluation des apprentissages et le bilan des mécanismes d'évaluation qu'il avait développés et mis en place. Selon leurs obligations respectives, les cégeps et les collèges privés subventionnés faisaient également état de leur planification stratégique et de celle liée à la réussite. La question des ressources humaines et financières était également abordée. Enfin, les collèges dressaient un bilan de leurs forces et faiblesses et de leurs défis particuliers. La rencontre se terminait par des échanges concernant la mise en œuvre de l'opération sur l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité. Afin d'être utiles aux collèges dans la préparation de cette opération, les visites de la tournée se sont déroulées selon l'ordre retenu pour la planification du premier cycle d'audit sur l'efficacité des systèmes d'assurance qualité.

Chaque rencontre durait environ une demi-journée et pouvait réunir de quelques personnes jusqu'à une trentaine. La Commission a ainsi rencontré, selon le cas, le directeur général, le directeur des études, des professeurs, des professionnels, des membres des syndicats et des étudiants. Bien que basés sur un canevas commun, les échanges étaient plutôt ouverts et permettaient ainsi à chaque collège de présenter facilement ses particularités. À la suite du lancement de l'opération sur l'efficacité des systèmes d'assurance qualité en mai 2013, les interrogations des collèges ont

4. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL (2012). *Le développement de la culture de l'évaluation dans les collèges québécois – État de situation*, Québec, 18 p.

davantage porté sur cet exercice. D'ailleurs, leurs questionnements à ce sujet ainsi que le portrait qui s'est dégagé de chaque rencontre ont permis à la Commission d'adapter, au contexte de chacun, la formation individualisée offerte aux collègues.

Les propos recueillis au cours de la tournée permettent de faire le point sur les principales pratiques mises en œuvre par les collègues pour assurer la qualité de la formation offerte. L'objectif ici n'est pas d'en faire un portrait exhaustif, mais de dégager les grandes lignes et d'exposer les tendances qui s'appliquent généralement autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue.

Une culture d'évaluation en constante évolution

Le réseau collégial couvre la grandeur du territoire québécois et est composé de 48 cégeps, de 22 collèges privés subventionnés et 25 non subventionnés ainsi que de 4 établissements relevant d'un ministère ou d'une université. De tailles fort diverses, ils reçoivent une population étudiante dont le nombre peut varier de quelques dizaines pour certains à plus de 7 000 pour d'autres. De plus, des collèges offrent de la formation collégiale depuis plus de quarante ans alors que d'autres forment leurs premières cohortes d'étudiants. Une grande variété de programmes préuniversitaires et techniques est proposée autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue et rejoint des clientèles multiples provenant du secondaire, du marché du travail et, dans plusieurs cas, de personnes effectuant un retour dans une formation technique collégiale après un passage à l'université. Cette hétérogénéité s'accroît lorsqu'on considère les étudiants qui arrivent au collégial avec des besoins particuliers exigeant la mise en place de moyens spécifiques pour y répondre. À la lumière des échanges réalisés au cours de la tournée, l'un des éléments qui émergent de cette diversité est le souci constant d'offrir un enseignement de qualité et de répondre aux besoins de la population étudiante.

Le développement d'une culture d'évaluation est un processus dynamique qui se consolide au fil du temps et les résultats de la tournée confirment cette tendance alimentée par vingt ans de travaux d'évaluation réalisés par les collègues et par la Commission. À de nombreuses occasions, les collègues ont signalé reconnaître de plus en plus que le fait de traverser un processus d'autoévaluation exigeant leur permet aussi de prendre un temps d'arrêt, de se questionner et de réfléchir sur l'atteinte des objectifs et sur les procédés adoptés pour y parvenir. Plusieurs collègues ont mentionné que leur personnel avait une perception de plus en plus favorable à l'égard des activités d'évaluation. En effet, les personnes rencontrées ont souvent témoigné de l'investissement de toutes les catégories de personnel dans les activités d'évaluation interne des collèges et dans celles qu'ils réalisent à la demande de la Commission.

D'ailleurs, l'information recueillie permet d'affirmer que les collèges ont généralement adopté les critères et sous-critères retenus par la Commission pour l'évaluation des programmes d'études et celle de l'évaluation des apprentissages.

À maintes reprises, les participants aux rencontres ont fait remarquer que, malgré certaines appréhensions initiales, l'adhésion à la mise en œuvre des politiques ainsi qu'à la planification stratégique et à celle de la réussite était de plus en plus grande dans la communauté collégiale et que l'utilisation de ces mécanismes faisait désormais partie de leur quotidien. Enfin, les collèges ont développé des pratiques d'évaluation efficaces et de plus en plus adaptées à leurs besoins en s'appuyant sur un personnel compétent et dévoué. La Commission a été à même de constater que la plupart des collèges ont confiance en leur capacité d'être les maîtres d'œuvre de l'évaluation dans leur organisation et qu'ils font aussi confiance aux pratiques et aux mécanismes qu'ils ont mis en place à cet effet.

La mise en œuvre des mécanismes réglementaires et légaux

Deux mécanismes sont obligatoires en vertu du Règlement sur le régime des études collégiales⁵ et s'appliquent à l'ensemble des établissements collégiaux, à savoir les politiques institutionnelles d'évaluation des programmes (PIEP) et celles reliées à l'évaluation des apprentissages (PIEA). Près de 61 % des collèges en sont à la deuxième version de leur PIEP et la moitié, à la quatrième version de leur PIEA. L'évaluation de l'application de ces politiques par la Commission a d'ailleurs donné lieu à leur révision par la majorité des collèges afin d'y apporter des améliorations. Deux autres mécanismes sont prescrits par la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel⁶. Pour les cégeps, il s'agit du plan stratégique qui s'inscrit dans un cadre de gestion axé sur les résultats et doit inclure un plan de réussite. Ce document est un outil de développement à l'image de chaque cégep et présente des orientations et des objectifs stratégiques qui reflètent sa mission. Pour leur part, les collèges privés subventionnés ne sont pas tenus de se doter d'un plan de réussite, mais ceux qui souhaitent le faire peuvent se prévaloir d'une règle budgétaire et doivent soumettre leur plan à la Commission pour évaluation. Les collèges privés non subventionnés n'ont pas d'obligation à cet égard; toutefois, certains se sont dotés de règles plus ou moins formelles pour faciliter leurs mesures d'aide à la réussite et les coordonner.

5. QUÉBEC. *Règlement sur le régime des études collégiales* : LRQ, chapitre C-29, r.4, Québec, Éditeur officiel du Québec.

6. QUÉBEC. *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* : LRQ, chapitre C-29, Québec, Éditeur officiel du Québec.

Il ressort de la tournée que la qualité des programmes est au cœur de la mission éducative, que les mécanismes et les pratiques liés à leur évaluation sont ceux qui ont été le plus développés dans les collèges et, en outre, c'est dans les programmes que la culture d'évaluation est la plus manifeste. D'ailleurs, près de la moitié des opérations réalisées par la Commission a effectivement touché l'évaluation des programmes.

L'instauration de mécanismes institutionnels

Les collèges ont développé et mis à jour des pratiques pour soutenir l'efficacité de leurs mécanismes associés à une obligation légale ou réglementaire. Ces dispositifs sont variables d'un collège à l'autre et ont leur particularité. La Commission a relevé une dizaine d'entre eux mentionnés fréquemment lors de la tournée.

L'identification des priorités institutionnelles

Dans l'ensemble des établissements du réseau collégial, et ce, peu importe leur statut respectif, l'année débute par l'identification des priorités institutionnelles. Bien que cette activité se déroule de façon plus ou moins formelle selon le collège, les priorités retenues constituent la base du calendrier de gestion d'où découlent généralement le ou les plans de travail, incluant les activités d'évaluation à réaliser. Outre le rôle essentiel joué par la Commission des études et le conseil d'administration dans le choix des priorités, l'exercice est souvent le résultat d'une consultation avec des membres de la communauté collégiale, de l'analyse du bilan des plans de travail de l'année précédente ou bien de l'analyse des tableaux de bord.

L'élaboration des plans de travail annuels

Les cégeps et les collèges privés subventionnés établissent généralement des plans de travail annuels en lien avec les priorités institutionnelles retenues, leur planification stratégique et leur planification liée à la réussite. Avec l'expérience acquise en planification stratégique, les cégeps ont fait part de leur intention d'exploiter au mieux leur plan de travail pour les guider dans leurs actions. Ce plan est habituellement préparé par la Direction générale et les départements et services élaborent ensuite leur propre plan en se référant au plan institutionnel. Toutes les instances du collège travaillent ainsi dans la même direction et, en fin d'année, un bilan présente le portrait du degré de réalisation des actions et d'atteinte des objectifs annuels et de ceux de la planification stratégique. Un plan d'action découle parfois de ces bilans. Dans les établissements privés non subventionnés, l'exercice se fait, mais de façon plutôt informelle. Ces

établissements, dont certains offrent un seul programme, n'ont pas nécessairement de structures correspondant aux services ou aux départements des collèges publics ou privés subventionnés.

Le fonctionnement des comités de travail

Les divers comités mis en place par les collèges tiennent compte des priorités énoncées et en assurent la mise en œuvre et le suivi. D'ailleurs, les propos recueillis lors de la tournée mettent en lumière l'engagement du personnel et des étudiants dans le bon fonctionnement de ces comités.

Comme le démontrent les résultats de la tournée, la réussite étudiante se trouve au cœur des activités des comités de programme et des départements. Plusieurs collèges ont mis sur pied au moins un comité de suivi de la réussite dont la taille varie selon les caractéristiques du collège. Les comités tiennent des réunions, parfois mensuelles, voire hebdomadaires, pour assurer un suivi continu des étudiants et des programmes. Souvent rattachés à la Commission des études ou à ce qui en tient lieu, ils sont habituellement composés d'un ou de plusieurs professeurs, d'un professionnel et d'un membre de la Direction des études. On rencontre aussi des comités de gestion des programmes qui prennent en charge l'élaboration, l'implantation, l'évaluation ou la révision de programme. D'autres comités sont parfois mis en place pour la réalisation des actions qui en découlent. Enfin, des comités de suivi de la planification stratégique sont fréquemment créés pour soutenir le conseil d'administration et la régie du collège.

La détermination du cycle de gestion des programmes

Le cycle d'évaluation des programmes est précisé dans les politiques qui leur sont dédiées. De plus en plus de collèges se dotent d'une politique intégrée de gestion des programmes, laquelle inclut des modalités d'évaluation. Plusieurs collèges disent avoir implanté – ou être sur le point de le faire – une pratique d'évaluation continue de la qualité de leurs programmes afin d'alléger leur processus et de le rendre plus efficace. Par exemple, certains retiennent un critère par année ou par programme plutôt que de procéder à une évaluation en profondeur à partir de l'ensemble des critères. D'autres effectuent des évaluations partielles chaque année tout en maintenant une évaluation complète inscrite dans un cycle donné. Dans les établissements offrant des programmes qui conduisent à l'obtention d'une attestation d'études collégiales, il arrive que certains programmes soient ajustés chaque session, par exemple à la suite d'une étude des besoins de l'industrie ou encore à cause d'un changement survenu sur le marché du travail ou de la teneur de l'information obtenue lors de rencontres pédagogiques. Une évaluation peut aussi être déclenchée lorsque des changements

sont apportés aux compétences établies par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science ou par un organisme d'accréditation externe. Enfin, la demande de renouvellement d'un permis autorisant les établissements privés à offrir un programme est l'occasion pour eux d'examiner certains aspects du programme, notamment les ressources nécessaires.

En plus d'être réalisées à l'intérieur d'un cycle déterminé, les évaluations de programme complètes ou partielles peuvent notamment être déclenchées à la suite de l'analyse de l'information générée par des outils de mesure dont s'est doté un collège. Par exemple, une baisse de clientèle marquée dans un programme ou des résultats en dessous de la moyenne dans un autre entraînerait un ajustement au calendrier d'évaluation afin d'y ajouter le programme en question.

La mise en place de mesures de soutien auprès du personnel

Bien que des mesures de soutien et de perfectionnement s'adressent aux différentes catégories de personnel des collèges, il a surtout été question lors de la tournée de celles destinées aux professeurs. De nombreux établissements ont mis en place des programmes d'accueil et d'intégration de leurs nouveaux professeurs ainsi que des mécanismes d'évaluation. Plusieurs activités et des outils ont été présentés lors de la tournée, notamment l'accompagnement par un pair expérimenté, l'accès à des documents clés (gabarit de plan de cours, évaluations, guide du professeur, Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages et guide d'interprétation de la politique, etc.) ou encore, la participation à des ateliers de formation et l'accès à des capsules thématiques. Les aspects les plus touchés concernent la pédagogie. Dans la pratique, les programmes ou les politiques d'évaluation des enseignements sont de plus en plus répandus dans les collèges. Les nouveaux professeurs sont évalués plus fréquemment durant leurs premières années, notamment dans une perspective formative. En général, dans les collèges privés non subventionnés et les services de formation continue des collèges, les professeurs sont évalués à la fin du cours à l'aide de questionnaires institutionnels remplis par les étudiants. Les données recueillies servent à ajuster les contenus de formation et leur prestation et permettent aussi d'offrir une rétroaction au professeur. Enfin, dans un souci de développement continu de leur expertise et de leurs connaissances académiques et pédagogiques, la grande majorité des collèges donnent accès à du perfectionnement à leurs professeurs.

L'élaboration des plans-cadres et des plans de cours

Les collèges mettent en œuvre leurs programmes d'études en les structurant dans des plans-cadres qui sont ensuite traduits dans les plans de cours. Pour s'assurer de la qualité et de l'équité des apprentissages, certains collèges adoptent et rendent disponibles électroniquement des gabarits que les professeurs adaptent ensuite à leurs cours respectifs. Diverses pratiques ont été présentées lors de la tournée, dont des grilles regroupant les éléments devant se retrouver dans le plan de cours, l'autoévaluation par les professeurs de leurs plans avant de les soumettre à l'évaluation ou l'utilisation du même plan pour un même cours donné par deux professeurs différents. À de rares exceptions près, les plans de cours sont tous validés par une personne désignée, par exemple un conseiller pédagogique, un coordonnateur de programme ou de département, un directeur adjoint à la Direction des études ou encore le directeur des études dans certains collèges de plus petite taille. Cette évaluation peut porter sur tous les plans de cours ou sur un échantillonnage et permet de juger, entre autres, de leur conformité aux politiques d'évaluation du collège.

Les collèges indiquent que le plan de cours est l'un des moyens privilégiés pour assurer la cohérence des programmes ainsi que la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages. L'appréciation des plans de cours fait souvent partie de l'évaluation des enseignements et, comme cela a été mentionné précédemment, il est utilisé comme outil d'intégration et d'accompagnement des nouveaux professeurs en plus de servir parfois lors de formations destinées aux professeurs. Des réunions de programme ou de département permettent d'assurer la cohérence du programme et celle entre les cours. Dans certains cas comme celui des programmes en liens étroits avec le marché du travail, le plan de cours peut être ajusté chaque année, voire chaque session.

La conception des épreuves finales de cours et des épreuves synthèses de programme

Lors de la tournée, les collèges ont souvent cité l'épreuve synthèse de programme comme étant l'outil qui contribue le mieux à attester l'intégration des apprentissages des étudiants. Afin de s'assurer qu'elle joue véritablement son rôle, le contenu et les modalités de l'épreuve sont souvent discutés lors de réunions pédagogiques ou encore présentés dans un gabarit commun. Dans certains cas, les professeurs soumettent l'épreuve à l'examen du comité de programme, d'un conseiller pédagogique, d'un directeur adjoint à la Direction des études, voire même de la Commission des études, avant sa passation auprès des étudiants. Il peut d'ailleurs en aller de même pour d'autres évaluations comme c'est le cas des évaluations finales de cours qui, selon la taille des collèges et leurs pratiques internes, sont soumises à l'approbation d'une personne désignée.

Les résultats de la tournée confirment que les collèges mettent tout en œuvre pour assurer une évaluation juste et équitable des apprentissages de leurs étudiants, ce qui correspond d'ailleurs au principal constat établi dans le rapport synthèse sur l'application des politiques d'évaluation des apprentissages de 2012.

La mise sur pied de mécanismes de consultation

Depuis plusieurs années, les collèges se sont dotés de mécanismes de consultation pour prendre le pouls dans le cadre de leur planification stratégique, de leur planification liée à la réussite ou de leur gestion de programme. Cependant, la tournée a plus particulièrement mis de l'avant l'utilisation des questionnaires en évaluation de programme.

Distribué aux étudiants, aux professeurs, aux employeurs ou à des superviseurs de stage, le questionnaire est l'un des outils le plus fréquemment utilisés lors de l'autoévaluation d'un programme. Ceux remplis par les employeurs ou les partenaires de stage touchent généralement la pertinence du programme. Les diplômés sont aussi interrogés à ce sujet. L'analyse des réponses peut parfois entraîner des modifications à la grille du programme ou aux plans-cadres afin d'ajuster le contenu aux besoins du marché du travail. Les questionnaires élaborés à l'intention des étudiants portent généralement sur la qualité du programme et des apprentissages, dont la qualité de l'enseignement, l'adéquation des ressources, la charge de travail et le plan de cours.

La majorité des collèges disent utiliser, une ou plusieurs fois par année, les questionnaires qui deviennent ainsi des instruments d'évaluation continue. Certains s'en servent lors de l'accueil des nouveaux étudiants afin d'évaluer leurs stratégies de recrutement et de brosser un portrait de leur population étudiante. Parfois, les questionnaires sont accompagnés d'une consultation prenant la forme de rencontres – individuelles ou de groupe – avec les étudiants. De plus, l'analyse des résultats obtenus peut occasionner des rencontres individuelles avec des professeurs, et ce, dans un souci de perfectionnement professionnel. Ces échanges peuvent aussi fournir des données sur l'efficacité et sur l'appréciation des mesures d'aide à la réussite.

L'inscription de données dans des tableaux de bord

Les collèges utilisent de plus en plus les tableaux de bord pour assurer le suivi des programmes ainsi que celui de la planification stratégique et de celle liée à la réussite. Ces outils permettent de recueillir et de faciliter la gestion de l'information. Les données auxquelles les collèges ont le plus souvent fait référence concernent la réussite des cours, la diplomation et la persévérance. Les tableaux de bord peuvent également contenir des données sur la fréquentation scolaire, sur les résultats de leurs étudiants et

sur les programmes. Certains établissements regroupent les données disponibles dans leurs tableaux et y ajoutent parfois l'information recueillie grâce aux questionnaires. Ils disent être ainsi mieux placés pour suivre les performances de leurs programmes et intervenir en déclenchant, au besoin, l'évaluation de l'un d'entre eux.

La constitution et l'entretien d'un système d'information

Certains collèges ont mis en place des systèmes informatiques reliant une foule de documents tels que le profil scolaire des étudiants, les horaires, les plans de cours, les plans-cadres, des guides pour les professeurs, des exemples d'évaluations et des données sur les activités parascolaires. Des collèges sont passés d'un système d'information sur les programmes à un système plus global et d'autres se sont dotés de systèmes plus modestes. Le contenu, tout comme la forme du système, varie beaucoup d'un collège à l'autre et pour eux, il importe qu'il soit adapté à leurs besoins et rende l'information utile et accessible.

Les enjeux et les défis déterminés par les collèges

La Commission a demandé à chaque collège de cerner les enjeux et les défis qu'il aurait à relever pour les années à venir. Nécessairement variables d'un collège à l'autre, ceux le plus souvent mentionnés lors de la tournée sont d'ordre conjoncturel et en lien avec la situation du collège ou encore se réfèrent aux tâches qu'il doit effectuer pour réaliser l'autoévaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité.

La gestion des ressources

Les ressources financières ont été mentionnées par plusieurs collèges comme étant un défi, notamment en ces temps de restrictions budgétaires. Ce défi est d'autant plus important pour l'embauche de personnel afin de répondre aux priorités du collège liées aux services aux étudiants et à la qualité de l'enseignement. La croissance du nombre d'étudiants éprouvant des besoins particuliers est ressortie comme un enjeu qui touche tous les collèges et qui demande de mobiliser de plus en plus de ressources pour favoriser l'accessibilité aux études collégiales et la réussite des étudiants concernés.

Les ressources humaines constituent l'une des principales forces des collèges qui reconnaissent d'ailleurs l'apport des membres de leur personnel à la qualité de la formation. La gestion des ressources humaines se transforme cependant en défi pour plusieurs d'entre eux qui souhaiteraient disposer de plus de personnes pour la mise en œuvre de leurs mécanismes d'assurance qualité. Dans certains cas, surtout celui

des établissements de petite taille, les évaluations et la reddition de compte peuvent accaparer une bonne partie de la tâche des conseillers pédagogiques, des professeurs ou des membres de la Direction des études. D'un autre point de vue, le renouvellement, l'attraction et la rétention du personnel constituent parfois un défi, particulièrement pour les collèges qui ont renouvelé une bonne partie de leur personnel au cours des dernières années. Certes, le personnel nouvellement embauché apporte un regain de dynamisme au sein de l'établissement, mais il doit être encadré et formé, ce qui implique la participation des personnes déjà en place pour faciliter son intégration.

Le maintien de la mémoire institutionnelle

La mobilité du personnel contribue à la difficulté pour les collèges de maintenir la mémoire institutionnelle et l'expertise développée en matière d'évaluation. D'où la grande importance que revêt pour eux l'instauration ou la consolidation d'un système d'information qui devient la mémoire collective et leur permet de colliger les données qui leur seront utiles lors de la réalisation de leurs évaluations. Il s'agit d'ailleurs ici d'un élément incontournable dans la démarche d'évaluation de l'efficacité de leur système d'assurance qualité.

Les résultats de la tournée laissent voir que les pratiques en appui aux mécanismes garantissant la qualité des programmes, la qualité de l'évaluation des apprentissages ou de la planification sont en règle générale bien implantées au sein des établissements. Toutefois, les collèges reconnaissent devoir documenter davantage leurs pratiques, autant pour être en mesure d'en témoigner que pour assurer la mémoire institutionnelle et le transfert d'expertise de même que pour faciliter ainsi les transitions lors d'un départ et d'une nouvelle embauche. En effet, selon le témoignage de plusieurs collèges, ceux-ci ont comme défi de formaliser leurs pratiques et de les documenter ainsi que de laisser des traces des actions mises en œuvre. Cela est particulièrement vrai dans le cas des établissements de petite taille où les échanges verbaux constituent souvent l'ancrage de la mémoire institutionnelle, à défaut de la documentation écrite.

Conclusion

Au terme de la tournée soulignant les vingt ans de la création de la Commission, force est de constater que les collèges ont acquis une grande maturité en matière d'évaluation et qu'ils sont prêts et disposés à relever le défi de l'autoévaluation de l'efficacité de leur système d'assurance qualité. La Commission est en mesure d'établir un tel constat en s'appuyant bien sûr sur les résultats de ses opérations d'évaluation, mais aussi sur ceux qui ressortent de cette tournée.

Outre le fait d'établir un portrait de leur situation et de faire le point sur les mécanismes institutionnels qu'ils ont instaurés au fil des ans, la tournée a permis aux collèges de se rendre compte de la quantité et de la qualité des pratiques en appui à la mise en œuvre des mécanismes réglementaires assurant la qualité des programmes et de l'évaluation des apprentissages ainsi que celle de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite. La tournée leur a également permis de tirer des conclusions qui leur seront utiles pour la suite des choses. Par exemple, en dressant l'inventaire de leurs pratiques internes, plusieurs collèges ont observé que certaines d'entre elles se prêtaient aussi bien à l'évaluation de la qualité d'un programme qu'à celle de la qualité de l'évaluation des apprentissages. Ce constat venait leur confirmer que la plupart des éléments nécessaires à la gestion d'un véritable système d'assurance qualité étaient d'ores et déjà en place.

Les collèges ont largement fait part de l'implication de toutes les catégories de personnel et des étudiants dans la mise en œuvre de leurs mécanismes d'assurance qualité. Dans la mesure où cette mobilisation est alimentée et soutenue, il s'agit là d'un des meilleurs gages de réussite et de fierté institutionnelle.

Lorsqu'elle s'est engagée dans l'aventure d'une opération d'évaluation systémique et récurrente en 2007, la Commission était déjà convaincue que les collèges avaient acquis l'expérience nécessaire pour assumer de plus grandes responsabilités en évaluation. Avec cette nouvelle approche annoncée officiellement dans le réseau en mai 2013, il leur revient désormais la responsabilité d'examiner l'efficacité des mécanismes qu'ils ont mis en place. De son côté, la Commission fera l'évaluation du système d'assurance qualité de chacun des collèges afin de continuer à contribuer au développement de la qualité de l'enseignement collégial et d'en témoigner.



Témoignages

Anciens présidents de la Commission

La mise en place d'un organisme d'évaluation externe : une innovation

Jacques L'Écuyer

Président fondateur de la Commission
de l'automne 1993 à l'automne 2005

Lorsque j'ai accepté de présider la nouvelle Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, j'avais une idée très claire de l'orientation qu'elle devait prendre, à savoir contribuer à améliorer la qualité des programmes et des collèges.

Dès le point de départ, avec mes collègues commissaires⁷ qui partageaient ma vision, j'ai sensibilisé le personnel de la Commission à l'idée que l'évaluation ne devait pas être un instrument de sanction, mais plutôt un moyen d'amélioration de la qualité. Dès ce moment, nous avons posé des gestes pour bien ancrer cet objectif dans nos pratiques et le faire connaître dans les collèges. Une tournée de tous les collèges publics et privés a été entreprise dans le but de les informer de notre approche de l'évaluation et leur dire que notre objectif principal était de contribuer à l'amélioration des enseignements et non de les sanctionner. Nous avons alors décidé d'assigner un agent de recherche à chaque établissement pour faciliter la communication et leurs échanges avec la Commission. Le style de nos rapports a été développé pour qu'ils soient clairs et précis, mais respectueux.

Nous avons expliqué aux collèges que notre méthode reposait sur leur autoévaluation faite à partir des guides et critères qui seraient développés en collaboration avec eux. C'est ainsi que, pour toutes les évaluations que nous avons réalisées, sauf celle des plans de réussite, nous avons travaillé avec un comité consultatif formé en bonne partie de personnes issues du milieu collégial. Nous avons aussi expliqué que le rapport d'autoévaluation serait le document de base pour les experts qui visiteraient par la suite les collèges.

Cette approche a été retenue parce qu'elle permet à l'établissement évalué de poser un premier jugement sur ses propres activités et l'amène à développer un jugement critique sur ses programmes de formation et sur son fonctionnement. Les premiers programmes que nous avons évalués, *Techniques d'éducation en services de garde* et *Techniques*

7. La liste des commissaires ayant participé aux travaux de la Commission se retrouve à l'annexe II.

d'informatique, étaient largement répandus et se prêtaient bien à ce type d'évaluation. Leur évaluation a été bien reçue de façon générale et a permis au personnel des collèges de se familiariser avec cette approche et d'en voir les avantages. Dans une enquête faite à cette époque par la Fédération des cégeps⁸, 81 % des collèges estimaient que l'approche de la Commission avait contribué à responsabiliser les enseignants quant à la qualité de leurs programmes et 87 %, qu'elle les avait aidés à développer des pratiques d'évaluation.

Après avoir réalisé l'évaluation de quatre autres programmes, nous avons décidé de procéder à une évaluation plus globale de l'établissement. Nous avons constaté que certains problèmes observés lors des évaluations de programme prenaient leur origine dans le fonctionnement même de l'institution. Nous avons alors demandé aux collèges d'évaluer leur mode d'organisation et de gestion au regard de leur mission et de leurs objectifs, des résultats obtenus et des actions qu'ils poseraient pour continuer de s'améliorer. Même si cette évaluation s'est avérée plus difficile étant donné la complexité des établissements, elle a eu un impact majeur sur les collèges et leur mode de fonctionnement.

Par la suite, nous avons été amenés à évaluer les plans de réussite que les collèges avaient dû soumettre au ministre responsable de l'enseignement collégial. Il a fallu développer une grille spéciale qui s'est avérée très utile ultérieurement, lors de l'évaluation des plans stratégiques des cégeps.

L'évaluation des plans de réussite a amené le gouvernement à modifier la loi constitutive de la Commission afin de lui confier le mandat d'évaluer les plans stratégiques des cégeps et leur suivi. C'est avec satisfaction que la Commission a pu constater le large consensus des principaux acteurs du réseau de l'enseignement collégial devant cette modification. La Commission y voyait là un signe de confiance sur la manière dont elle menait ses travaux.

L'évaluation des plans stratégiques ne s'est pas faite sans heurts en raison de divergences dans les collèges sur la notion de plan stratégique. Mais là comme dans les autres évaluations, la Commission a fait un travail de pionnier en contribuant à implanter l'idée que la gestion d'un établissement s'évalue sur la base de l'atteinte des objectifs et des résultats obtenus.

C'est ainsi qu'à mon départ en 2005, avec mes collègues commissaires et le personnel de la Commission, j'ai pu dire « Mission accomplie ».



8. FÉDÉRATION DES CÉGEPS. *État de la situation relative à la mise en œuvre du Renouveau de l'enseignement collégial dans les cégeps et à d'autres objets liés à la pédagogie. Résultats d'une enquête menée auprès des directrices et des directeurs des études de cégeps en novembre 1995*, p.30. Décembre 1995.

Renouveler les actions de la Commission dans la continuité

Nicole Lafleur
Présidente de la Commission
de l'automne 2005 à l'automne 2010

Dès les premiers mois de mon entrée en fonction à l'automne 2005, la Commission a rapidement convenu qu'il serait pertinent et approprié, après 12 ans d'activités d'évaluation continues dans les collèges, de faire le point avec eux sur l'effet des travaux de la Commission et sur le processus d'évaluation qu'elle avait implanté. Le moment était d'autant plus propice à un tel exercice que la Commission s'apprêtait à établir ses orientations stratégiques pour les cinq prochaines années.

Les principaux résultats de la démarche de consultation menée à l'hiver 2006 auprès des acteurs du réseau collégial ont démontré que la Commission avait indéniablement contribué à l'amélioration de la qualité de l'enseignement collégial et au développement d'une culture d'évaluation dans le réseau et à l'intérieur même des collèges. De plus, si le processus d'évaluation a été jugé lourd et coûteux par les collègues, ils ont largement reconnu son efficacité. Ce témoignage nous a d'ailleurs amenés à procéder à un examen approfondi de nos pratiques d'évaluation afin d'y apporter des correctifs susceptibles d'améliorer nos façons de faire et de mieux répondre aux besoins exprimés par les collègues.

Les travaux de consultation et d'analyse nous ont également permis de circonscrire les principales préoccupations des intervenants en enseignement collégial au Québec et les tendances en évaluation en enseignement supérieur. De ces constats, nous avons dégagé les enjeux qui devaient guider notre planification stratégique pour les années 2007-2011, à savoir l'efficacité du système d'assurance qualité des collèges dans un contexte d'internationalisation de la formation et de mobilité, le développement continu de la qualité de l'enseignement collégial, la crédibilité et la reconnaissance de la qualité de l'enseignement collégial et de sa pertinence ainsi que la qualité des évaluations menées dans les collèges.

Il était tout à fait clair dans notre esprit que les opérations d'évaluation de la Commission se feraient en continuité et dans le même esprit que celles déjà réalisées sur les composantes du système d'assurance qualité des collèges et sur l'efficacité de leur mise en œuvre. Les opérations devaient permettre aux collègues de renforcer leur capacité à assurer la qualité de la formation et la valeur de la sanction des études. Cette finalité était en ligne directe avec la philosophie qui a toujours sous-tendu les

travaux de la Commission, c'est-à-dire être utile aux établissements, les soutenir dans le développement de pratiques d'évaluation qui assurent la qualité de l'enseignement collégial et les amener vers une plus grande autonomie en matière d'évaluation.

La réalisation d'opérations d'évaluation couvrant tous les volets du mandat de la Commission et l'expertise alors acquise par les collèges depuis plus de dix ans nous ont rapidement convaincus que le moment était venu pour eux et pour nous de commencer une nouvelle ère d'évaluation et de se tourner vers une approche plus systémique. D'où notre volonté de définir une opération d'évaluation qui examinerait, sur une périodicité connue, l'efficacité du système d'assurance qualité mis en place par chaque établissement selon ses particularités propres.

Pour ce faire, nous avons d'abord souhaité situer l'enseignement collégial québécois et les objets d'évaluation de la Commission par rapport à d'autres systèmes éducatifs dans le contexte canadien et international. Nous avons également voulu approfondir notre connaissance et notre compréhension d'organismes dont la mission était semblable à la nôtre en Europe, en Amérique et en Australie. Les résultats de nos travaux de recherche et d'une mission européenne effectuée auprès de deux agences d'assurance qualité en enseignement supérieur nous ont permis d'établir la validité de nos processus d'évaluation en comparaison avec ce qui se faisait ailleurs. Il est effectivement ressorti que les processus mis en place par la Commission étaient d'une grande qualité, qu'ils se comparaient notamment aux meilleures pratiques de la Communauté européenne et qu'ils assuraient des résultats crédibles et fiables.

Lorsque j'ai décidé de quitter la Commission, j'avais l'intime conviction qu'avec sa vision, son plan stratégique, l'expertise interne, celle des collèges et leur collaboration, tout était en place pour assurer la qualité de l'enseignement collégial.



La consolidation des acquis et le virage vers une évaluation systémique

Michel Lauzière
Président de la Commission
de l'automne 2010 à l'été 2013

Lorsque j'ai accepté d'assumer l'intérim à la présidence de la Commission en 2010, un certain climat d'incertitude régnait. D'abord, l'inquiétude était palpable dans les collèges sur les exigences de nos opérations, laquelle était accentuée par les changements annoncés au regard de la mise en place d'une toute nouvelle opération sur l'efficacité de leur système d'assurance qualité. Ensuite, aucun projet de nomination n'était prévu pour pourvoir aux postes devenus vacants à la suite du départ de la présidente et d'un commissaire, ce qui remettait en question le niveau de réalisation de nos engagements. En conséquence et compte tenu du contexte, il m'apparaissait pertinent, dès le début de mon mandat, d'amorcer une discussion ouverte avec les collègues, et avec l'ensemble du personnel de la Commission, sur nos activités et nos pratiques afin de consolider nos acquis mutuels.

Nous nous sommes donc engagés, en parallèle à nos activités courantes, dans un long processus de consultation du réseau en menant, du même coup, une réflexion approfondie sur l'utilité et l'efficacité de nos pratiques, en cohérence avec le mandat de la Commission. Cette démarche a clairement permis de reconformer la pertinence de la mission de notre organisation, mais elle a aussi révélé, à travers les différents commentaires, certaines insatisfactions chez nos partenaires. Par exemple, les rapports synthèses de fin d'opération de la Commission pourraient mettre davantage en lumière les aspects positifs observés au cours de ses évaluations et les délais de traitement des documents qu'ils soumettaient pour évaluation étaient trop longs. Par ailleurs, l'examen approfondi des dossiers en cours a permis de constater que, dans l'ensemble, les suivis aux recommandations formulées par la Commission étaient pris en charge par les collèges, mais que certaines d'entre elles n'étaient plus d'actualité.

Soucieux de répondre aux préoccupations soulevées et conscients que certaines problématiques étaient récurrentes, nous nous sommes dotés d'un plan d'action et nous avons implanté, au cours de l'année 2011-2012, de nouvelles façons de faire en plus d'ajuster plusieurs de nos pratiques. L'un des premiers changements a permis de réduire de plus de la moitié le délai de traitement des documents envoyés par les collèges. Un autre ajustement a été apporté à l'occasion de la publication du rapport synthèse sur l'évaluation de l'application des politiques d'évaluation des apprentissages, en accordant une attention particulière à la manière de communiquer notre témoignage afin de le rendre plus accessible au lecteur non initié et plus utile

aux collègues pour qu'ils puissent alimenter leur réflexion sur l'amélioration de leurs pratiques. Finalement, pour les collègues concernés par le traitement des nombreux suivis à des recommandations issues de plusieurs opérations, la Commission leur a proposé une approche intégrée permettant de démontrer, par une même série d'actions, que des suites satisfaisantes ont été données. Par ailleurs, dans le cadre de la mise en place de l'opération sur l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges, nous avons innové en créant un comité de travail, formé de représentants des cégeps et des collèges privés, dans le but d'échanger sur les grands concepts de l'opération et sur les moyens à prendre pour soutenir les collègues dans leur autoévaluation de l'efficacité de leur propre système. Les travaux menés ont alimenté nos discussions sur le choix des stratégies de mise en œuvre de l'opération, des critères d'évaluation et de la méthodologie à utiliser. En parallèle, la Commission a effectué une veille stratégique lui permettant de poursuivre l'examen amorcé antérieurement des modes de fonctionnement de grandes agences d'assurance qualité en enseignement supérieur, au Canada et ailleurs dans le monde. Il en est effectivement ressorti que ses pratiques se comparaient avantageusement à celles observées. Cette démarche réflexive, jumelée au bilan du *Plan stratégique 2007-2011*, nous a grandement alimentés lors de l'élaboration du *Plan stratégique 2012-2017*. Ce dernier confirme notre mission de même que nos valeurs et expose notre vision de l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité dans le réseau, illustre notre volonté de bonifier le témoignage de la Commission et indique notre intention d'engager la Commission dans un processus de reconnaissance de la qualité de ses pratiques par une organisation internationale d'assurance qualité.

Au moment de mon départ en juillet 2013, après avoir accepté un mandat de deux ans à la présidence, le climat d'incertitude qui prévalait à l'automne 2010 s'était dissipé. Lorsque je regarde le chemin parcouru durant cette période et, principalement, l'engagement de l'ensemble du personnel de la Commission, je ressens un grand sentiment de fierté. Le canal de communication est ouvert avec nos partenaires et le dialogue est soutenu et transparent. Ainsi, la Commission continuera, dans le respect de l'autonomie et des obligations de tous les intervenants, à contribuer à la qualité de l'enseignement collégial.



Acteurs du réseau collégial

Après plus de dix visites dans des collèges publics et privés, je peux affirmer que ceux-ci ont développé une expertise incontestable en matière d'évaluation institutionnelle, ce qui les inscrit déjà dans un système d'assurance qualité.

Luc Amyotte
Professeur retraité du Cégep
de Drummondville

Avec l'appui de l'équipe de la Commission, nous avons grandi dans la recherche de l'efficacité et nous nous sommes dépassés pour la réussite scolaire et par le déploiement de processus de gestion et de politiques institutionnelles de qualité.

Jean-Paul Aumais
Directeur général du Collège Ellis
et premier vice-président de l'ACPO

Depuis près de vingt ans j'œuvre comme gestionnaire dans le monde collégial. J'ai toujours considéré avoir une grande responsabilité envers la clientèle. La mise en place d'un système d'assurance qualité est, à mon avis, la suite logique de la prise en charge de cet engagement et confère l'autonomie requise pour l'appliquer dans un mode de gestion continue de la qualité.

Jules Bélanger
Directeur de la formation continue
Cégep régional de Lanaudière
Ex-directeur général du CDE Collège

Participer aux visites de la Commission en tant qu'expert est bien plus qu'une contribution à un effort collectif d'évaluation, c'est un contact inspirant avec des gens engagés et des pratiques novatrices.

Josée Bouchard, Ph. D.
Analyste de la planification
et de l'évaluation au Collège
régional Champlain

La Commission a été un agent de changement qui a su soutenir les cégeps dans leur développement tout en leur laissant la marge de manœuvre requise pour leur permettre d'évoluer selon leurs propres paramètres et objectifs. Et maintenant, c'est au tour de l'assurance qualité, l'atteinte de la maturité ! Tout un accomplissement et une grande réussite pour la Commission et les cégeps.

Louise Brunet
Ex-directrice générale retraitée
du Collège Héritage

La volonté d'amélioration continue et d'efficacité nous amène à questionner et à justifier nos pratiques. Il en va du maintien de l'autonomie des collèges. En cela, la Commission nous donne les balises de l'exercice.

Michèle Comtois
Directrice des études
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu

L'évaluation dans tout établissement d'enseignement est capitale. Elle fait partie du quotidien de l'ITHQ. Elle nous assure de la qualité supérieure de notre expertise, de nos ressources et de nos services et ce par l'engagement collectif.

Lucille Daoust
Directrice générale
Institut de tourisme et d'hôtellerie
du Québec (ITHQ)

Aucune organisation crédible ne pourrait poursuivre sa mission de haut niveau sans avoir à sa disposition un système d'assurance qualité bien établi. La Fédération des cégeps considère que la nouvelle opération d'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges préserve leur autonomie et constitue un élément clé de leur capacité à faire la démonstration de leur efficacité et de leur pertinence en lien avec leur mission. Dans la mesure où cette démarche tiendra compte des capacités et contraintes respectives de chaque institution, elle deviendra assurément un des moyens importants permettant au réseau collégial de s'adapter rapidement aux besoins de formation changeants de la société québécoise.

François Domier
Président du conseil d'administration
Fédération des cégeps

Travaillant en collaboration avec plusieurs départements et programmes d'études, les Centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT) reçoivent des étudiants à titre de stagiaires. Les CCTT peuvent ainsi témoigner de la qualité de la formation dispensée aux étudiants des cégeps et sont fiers de contribuer à l'acquisition de leurs compétences.

Gilbert Grenon
Directeur du Centre de production
automatisé, CCTT affilié au Cégep de
Jonquière, président du réseau Trans-Tech

Un défi pour l'avenir : intégrer davantage les étudiants au cœur de l'amélioration de la qualité de l'enseignement, pour un réseau collégial plus en santé !

Éliane Laberge
Présidente
Fédération étudiante collégiale du Québec

L'accompagnement de la Commission a grandement contribué à l'évolution de la culture d'évaluation dans notre collège et, par le fait même, à la qualité de la formation que nous donnons.

Johanne Renaud
Directrice des études
Collège Bart

Participer aux travaux de la Commission est ma façon, comme professeur, de contribuer à rendre compte avec le plus de justesse possible de la diversité des pratiques collégiales et de contribuer à leur amélioration.

Robert St-Amour
Professeur de chimie
Collège Ahuntsic

Dans notre collège, les opérations d'évaluation mises en œuvre par la Commission ont été, dans les dernières années, des occasions pour marquer une pause, regarder notre présent et préparer l'avenir. Chaque fois, la réflexion nous a permis d'avancer et de devenir meilleurs.

Jean-Pierre Villeneuve
Directeur général
Cégep de Rimouski

A decorative graphic consisting of a tilted rectangular frame with rounded corners. Inside the frame, the word "Annexes" is centered. To the right of the text, there are several overlapping squares in various shades of gray, some with rounded corners, creating a layered, abstract effect.

Annexes

Annexe I

Rapports de la Commission

Rapports synthèses

Évaluation des politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages – 1995

Évaluation des politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages – 1996

Évaluation des programmes d'informatique – juin 1996

Évaluation des programmes de *Techniques d'éducation en services de garde* – 1996

Évaluation du programme de *Sciences humaines* – 1997

Évaluation des programmes dans le secteur des *Techniques administratives* – 1999

Évaluation des programmes d'études conduisant à l'attestation d'études collégiales des établissements privés non subventionnés – 1999

Évaluation de la mise en œuvre de la composante de formation générale des programmes d'études – 2001

Évaluation de l'application des politiques institutionnelles d'évaluation des programmes – 2002

Évaluation des programmes d'études conduisant à l'attestation d'études collégiales des établissements privés non subventionnés – 2003

L'évaluation des plans d'aide à la réussite des collèges – 2004

L'exercice des responsabilités dans les collèges : une première évaluation institutionnelle – 2004

L'évaluation de programmes du renouveau de l'enseignement collégial – 2008

L'application des politiques d'évaluation des apprentissages - Pour des évaluations justes et équitables – 2012

Rapport bilan

Les plans stratégiques des cégeps - Un premier bilan d'évaluation – 2006

Annexe II

Membres de la Commission depuis 1993

Président et commissaires fondateurs

Louise Chené

Commissaire, octobre 1993 - août 2005

Jacques l'Écuyer

Président, octobre 1993 - septembre 2005

Louis Roy

Commissaire, octobre 1993 - juin 2003

Autres présidents et commissaires

Benoît Dubreuil

Commissaire depuis septembre 2013

Céline Durand

Commissaire : Juin 2012 - juin 2013; présidente : depuis juillet 2013

Patricia Hanigan

Commissaire, août 2005- août 2006

John Keyes

Commissaire depuis octobre 2006

Nicole Lafleur

Présidente, septembre 2005 - septembre 2010

Michel Lauzière

Commissaire : décembre 2006 - septembre 2010; président, septembre 2010 - juin 2013

Gilles Levesque

Commissaire, octobre 2003 - septembre 2010

Richard Pigeon

Commissaire, août 2011 - mai 2014

Stephen Tribble

Commissaire, mai 2004 - août 2006



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

Québec 