

## **L'efficacité des plans stratégiques et des plans de réussite des collèges publics et privés subventionnés**

**Québec, le 21 octobre 2014.** La présidente de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, M<sup>me</sup> Céline Durand, a rendu public aujourd'hui, à Montréal, le rapport synthèse sur l'opération d'évaluation de l'efficacité des plans stratégiques et des plans de réussite des cégeps et des collèges privés subventionnés. Ce document présente les principales conclusions de cette opération menée depuis 2007 auprès de 68 établissements. « Les collèges ont démontré leur capacité à élaborer et à faire évoluer des plans qui prennent en compte leurs particularités », a déclaré la présidente. Toutefois, la Commission constate qu'au moment d'évaluer le niveau d'atteinte de leurs objectifs, plusieurs collèges ont rencontré des difficultés.

### **La formulation précise des objectifs : une nécessité**

Les résultats de cette opération confirment que les collèges qui, au moment de l'élaboration de leur plan stratégique et de leur plan de réussite, avaient déterminé des objectifs clairs, accompagnés d'indicateurs pertinents et de résultats attendus dont ils pouvaient attester l'atteinte, ont été capables de juger de l'efficacité de leurs plans en comparant les résultats obtenus aux résultats attendus. La majorité des autres collèges a cependant éprouvé des difficultés à cet égard. Lors de l'examen du contenu des plans, la Commission avait souligné que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, le manque de précision quant aux résultats attendus et l'absence d'indicateurs pertinents rendrait ardu le suivi des résultats. « L'autoévaluation réalisée récemment par les collèges leur a permis de bien cerner l'enjeu évoqué et a amené la grande majorité d'entre eux à vouloir améliorer la situation lors de l'élaboration d'un plan subséquent », a indiqué M<sup>me</sup> Durand.

### **La mise en œuvre des moyens : une contribution à l'efficacité des plans**

Les collèges ont une longue expérience dans la mise en œuvre de mesures liées à des planifications de divers types et dans l'établissement de mécanismes pour en assurer le suivi. Ainsi, les mécanismes de mise en œuvre de leurs plans ont permis à la quasi-totalité des établissements de s'assurer de l'implantation des moyens prévus pour atteindre leurs objectifs. De plus, le suivi de la mise en œuvre leur a permis d'apporter les ajustements nécessaires au déploiement des mesures. À titre d'exemple, les comités de réussite mis sur pied par les collèges sont devenus des carrefours d'information sur les stratégies de soutien à la réussite et sur le suivi des résultats obtenus.

### **Les mécanismes de suivi des résultats : une nécessaire implantation**

Dans le cadre de l'évaluation de l'efficacité de leurs plans, les collèges ont souvent effectué une appréciation des moyens plutôt qu'une évaluation des résultats obtenus et cela, même si certains plans prévoient des mécanismes annuels de suivi des résultats. Pour la Commission, l'efficacité du suivi des résultats dépend, en grande partie, de l'intégration formelle des mécanismes de suivi dans les cycles de gestion des collèges. L'opération a démontré que c'est davantage le cas pour les plans de réussite avec lesquels les collèges ont acquis beaucoup plus

d'expérience. En effet, les mécanismes de suivi des résultats y sont mieux définis, le suivi des grands indicateurs de réussite y est généralement effectué et des comités de suivi sont actifs dans la plupart des collèges.

### **La révision et l'actualisation des plans : des mécanismes à mettre en place**

Le rapport synthèse montre que peu de collèges ont établi une procédure de révision annuelle de leur plan stratégique basée sur un examen de la pertinence des orientations et des objectifs de départ ou sur l'évaluation du niveau de progression vers les résultats attendus. Conséquemment, peu de plans ont été actualisés malgré le fait que plusieurs collèges ont observé des changements importants dans leur environnement. En fait, ils ont souvent ajusté la mise en œuvre de leurs plans en fonction de nouvelles priorités issues de ces changements plutôt que de réviser leurs plans et de les actualiser. En ce qui concerne les plans de réussite, sans qu'ils aient fait l'objet d'une actualisation formelle, la prise en compte de nouveaux obstacles à la réussite a permis de préciser annuellement les objectifs des plans et d'ajuster leur mise en œuvre. Au terme de leur autoévaluation, plusieurs collèges ont témoigné de la nécessité d'élaborer et de mettre en place une procédure permettant de réagir rapidement aux inévitables changements, de réviser périodiquement leurs plans et d'y apporter les ajustements nécessaires. Pour la Commission, la mise en place de tels mécanismes est incontournable dans la gestion axée sur les résultats.

### **Des collèges prêts à intégrer l'ensemble de leurs activités d'évaluation**

Dans l'ensemble, la qualité des démarches d'autoévaluation menées par les collèges est à souligner. Cet exercice utile leur a permis de dégager les points forts et les pistes d'amélioration à apporter dans la mise en place de mécanismes d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi prometteurs. Il a aussi démontré que les collèges poursuivent leurs actions en vue d'apporter les corrections souhaitées pour améliorer leur planification stratégique et celle liée à la réussite. De plus, il a mis en lumière l'efficacité de leurs plans, particulièrement au regard de l'adhésion qu'ils suscitent de plus en plus à l'interne, et à la mobilisation qu'ils génèrent à toutes les étapes de leur cycle de vie, et ce au bénéfice des étudiants. « Il est clair que les collèges ont franchi un autre pas vers la prise en charge de leur processus d'évaluation en démontrant leur capacité à poser un regard critique sur leur planification et à s'ajuster en conséquence. Ils sont maintenant prêts à témoigner de façon systémique des mécanismes qu'ils mettent en œuvre pour assurer l'amélioration continue de la qualité », a conclu la présidente de la Commission. C'est d'ailleurs ce que prévoit l'opération d'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité qui s'amorce dans les collèges.

Le rapport synthèse sur l'efficacité des plans stratégiques et des plans de réussite est disponible en format numérique sur le site Web de la Commission au [www.ceec.gouv.qc.ca/fr/publications/rapport\\_synthese.htm](http://www.ceec.gouv.qc.ca/fr/publications/rapport_synthese.htm).

### **En complément**

En complément de l'analyse des résultats de l'opération, la Commission a mis à jour le portrait de l'évolution des indicateurs de réussite qu'elle a présenté dans son rapport synthèse sur l'évaluation des plans de réussite, en 2004. En annexe du présent rapport synthèse, elle présente l'évolution des indicateurs de réussite ainsi que les principaux faits qui ont marqué le parcours du réseau collégial de 2000 à 2013. La Commission publie d'ailleurs sur son site Web un document plus complet sur ces questions au [www.ceec.gouv.qc.ca/fr/publications/autres\\_documents.htm](http://www.ceec.gouv.qc.ca/fr/publications/autres_documents.htm).

### **À propos de la Commission**

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial 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 de témoigner de cette qualité. Pour assurer l'accomplissement de sa mission et susciter un véritable engagement dans la recherche continue de la qualité de la formation, la Commission privilégie un processus d'évaluation fondé sur la participation et la collaboration des collègues et de leur personnel.

- 30 -