

Les plans stratégiques des cégeps

Un premier bilan d'évaluation

Les plans stratégiques des cégeps

Un premier bilan d'évaluation

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Février 2006

Ce document a été préparé par :
Robert Langlois, agent de recherche – coordonnateur

Secrétariat : Danielle Guillot
Nathalie Roussel

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
800, place D'Youville, 18^e étage
Québec (Québec) G1R 5P4
<http://www.ceec.gouv.qc.ca>

Rapport adopté à la 167^e réunion de la
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
le 14 février 2006

© Gouvernement du Québec
Dépôt légal – 2006
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN : 2-550-46524-5

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
Mise en contexte	3
La conformité	5
La conformité à l'article 16.1	5
La conformité aux articles 16.2 et 17.0.2	6
L'efficacité potentielle	7
L'analyse de la situation	7
Les orientations	8
Les objectifs stratégiques	9
Les moyens de mise en œuvre	10
Le plan de réussite	10
Les mécanismes de révision	11
Le bilan des jugements	13
Conclusion	15
Annexe I : Membres du comité consultatif	17
Annexe II : Lettre adressée aux directeurs généraux des cégeps	19
Annexe III : L'évaluation des plans stratégiques des cégeps – Cadre d'analyse	21

Introduction

Les modifications apportées en décembre 2002 à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et à la Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial faisaient obligation à chacun des cégeps d'établir, au plus tard le 1^{er} juillet 2004, un plan stratégique couvrant une période de plusieurs années et de le transmettre à la Commission qui devait l'évaluer¹. Ces modifications à la Loi prévoyaient aussi que les cégeps devaient dorénavant produire leur rapport annuel en faisant état des résultats obtenus en regard des objectifs fixés dans le plan stratégique.

Dans la perspective d'aider les cégeps à élaborer des plans utiles et efficaces, la démarche retenue par la Commission prévoyait qu'un rapport d'évaluation préliminaire faisant état de son jugement sur le plan stratégique était transmis au cégep. La Commission était alors disponible pour rencontrer la direction du cégep afin de discuter des conclusions de ce rapport. Par la suite, le cégep pouvait, s'il le jugeait à propos, fournir des renseignements complémentaires, réviser son plan pour y apporter des ajustements ou encore élaborer un nouveau plan stratégique. Le rapport définitif de la Commission tenait compte de ces informations additionnelles ou, si le cégep ne transmettait pas de nouveaux éléments, portait sur l'évaluation du plan stratégique ayant fait l'objet du rapport préliminaire.

Après une mise en contexte de cette opération d'évaluation, le présent document fournit un état de situation des constats effectués par la Commission lors de son analyse de ces premiers plans stratégiques². Il examine en premier lieu la conformité des plans aux dispositions de la Loi pour ensuite faire état de l'évaluation de l'efficacité potentielle de ces plans. Toujours dans une perspective d'accompagnement, le document fait aussi état de quelques réflexions suggérées par l'analyse des plans stratégiques des cégeps.

1. Le lecteur peut se référer au texte de la Loi du cadre d'analyse qui fait l'objet de l'annexe III du présent document (p. 25).
2. Au 20 janvier 2006, la Commission avait transmis un rapport d'évaluation définitif à 45 des 48 cégeps.

Mise en contexte

Les nouvelles dispositions de la Loi relatives à la planification stratégique et au rapport annuel s'inscrivent dans la perspective gouvernementale de l'amélioration des services aux citoyens et de la modernisation de l'administration publique, lesquelles s'appuient sur la mise en place en 2000 d'un nouveau cadre de gestion axée sur l'atteinte de résultats³, sur le respect du principe de la transparence et sur une imputabilité accrue.

À partir de l'adoption de la Loi, les cégeps disposaient de dix-huit mois pour réviser un plan stratégique existant ou pour en élaborer et en adopter un. Comme la Commission l'a relevé dans le rapport synthèse de l'opération d'évaluation institutionnelle⁴, plusieurs cégeps avaient déjà une tradition de planification à moyen terme⁵ et des plans de développement sectoriels ou thématiques, comme les plans d'évaluation des programmes, de développement de l'informatique, des nouvelles technologies, des nouveaux programmes, etc.

Comme tous les ministères et organismes régis par le nouveau cadre de gestion, les cégeps devaient s'approprier ce nouveau cadre, et donc faire le passage d'une gestion par activités à une gestion par résultats, et se doter d'un plan stratégique conforme dans un temps relativement court, et cela, dans le contexte où des efforts importants de réflexion étaient investis par les collèges autour du Forum sur l'avenir de l'enseignement collégial. De plus, durant cette même période, plusieurs autres facteurs ont pu affecter la démarche de planification stratégique des cégeps, comme par exemple des changements au niveau du personnel de direction.

La planification stratégique est un exercice de gestion propre à chaque organisation en fonction de son environnement et de ses caractéristiques intrinsèques. À la demande des cégeps, la Commission n'a pas élaboré de guide spécifique relatif au contenu d'un plan stratégique. Elle a toutefois transmis aux cégeps, en octobre 2003, une lettre qui précisait les principaux critères sur lesquels la Commission entendait s'appuyer pour fonder son évaluation⁶.

Par ailleurs, pour mener à bien l'évaluation des plans stratégiques des cégeps, la Commission a développé, avec la collaboration d'un comité consultatif formé de

3. Gouvernement du Québec, *Loi sur l'administration publique*, L.Q. 2000, chapitre 8, 30 mai 2000.

Secrétariat du Conseil du trésor, *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, juin 2002, 31 p.

4. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, *L'exercice des responsabilités dans les collèges : une première évaluation institutionnelle – Rapport synthèse*, septembre 2004, page 43.

5. Vingt des 48 cégeps disposaient d'un plan de développement.

6. Voir l'annexe II.

représentants de cégeps et d'experts externes⁷, un cadre d'analyse spécifique. Du point de vue du comité consultatif il pouvait être approprié de fournir aux collèges le cadre d'analyse de la Commission, ces derniers n'ayant pas de référentiel commun en matière de planification stratégique. Après une demande en ce sens de la part des directeurs généraux des cégeps, la Commission leur a transmis en février 2005 son cadre d'analyse⁸.

Ce cadre présente les critères retenus par la Commission pour juger de la conformité et de l'efficacité potentielle de chaque plan stratégique, lesquels critères s'inspirent des dispositions de la Loi et de l'examen de certaines pratiques de planification stratégique en enseignement supérieur au Canada, aux États-Unis et en Europe. De plus, la Commission a voulu que l'utilisation de ces critères se fasse dans le respect de la forme et du vocabulaire propre au cadre théorique retenus par les cégeps pour leur plan stratégique.

Puisqu'il s'agit d'un premier exercice, la Commission a choisi de ne formuler des recommandations⁹ que sur les éléments de conformité à la Loi.

7. L'annexe I présente la liste des membres du comité consultatif.

8. Voir l'annexe III.

9. Une recommandation requiert du cégep un suivi auprès de la Commission alors qu'une suggestion ou une invitation n'en requièrent pas.

La conformité

Au 20 janvier 2006, la Commission avait reçu 46 plans stratégiques et avait transmis un rapport d'évaluation définitif à 45 cégeps. Parmi les 46 plans reçus, 28 l'ont été avant le 1^{er} septembre 2004 tandis que pour les 18 autres, la réception s'est échelonnée jusqu'à la mi-juillet 2005. Deux cégeps doivent encore transmettre leur plan stratégique. Par ailleurs, 30 de ces 46 plans stratégiques ont été adoptés avant le 1^{er} juillet 2004, en conformité avec les exigences de la Loi. Le contexte décrit précédemment explique sans doute en grande partie ce résultat.

L'analyse de la conformité repose sur la présence des éléments prévus aux articles 16.1, 16.2 et 17.0.2 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.

La conformité à l'article 16.1

Trente-neuf des 45 plans évalués par la Commission sont entièrement conformes aux dispositions de l'article 16.1 de la Loi. Pour les six qui ne sont pas conformes à l'une ou l'autre de ces dispositions, la Commission formule des recommandations.

Le tableau suivant dresse le bilan des recommandations faites par la Commission à l'un ou l'autre des six cégeps dont le plan n'est pas conforme, et ce, au regard de chacun des éléments de conformité à la Loi.

Tableau 1
Bilan des recommandations relatives à la conformité
du plan stratégique à l'article 16.1 de la Loi

Éléments de conformité	Nombre de recommandations
Le plan tient compte de la situation du cégep	1
Le plan tient compte des orientations du plan stratégique du MELS ¹⁰	-
Le plan couvre plusieurs années ¹¹	1
Le plan comprend des objectifs pour réaliser la mission du cégep	1
Le plan comprend des moyens pour réaliser la mission du cégep	3
Le plan intègre un plan de réussite	2
Le plan intègre un mécanisme de révision annuelle et d'actualisation	2
Le plan est rendu public	-

10. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

11. La Loi stipule que le plan stratégique doit couvrir une **période** de plusieurs années, ce qui implique qu'il doit avoir une durée déterminée.

La conformité aux articles 16.2 et 17.0.2

Selon l'article 16.2 de la Loi, les cégeps doivent distribuer aux élèves et aux membres du personnel un document expliquant le plan de réussite rédigé de manière claire et accessible. La Loi prévoit aussi à l'article 17.0.2 que la commission des études doit donner son avis au conseil d'administration sur le projet de plan stratégique du cégep pour les matières qui relèvent de sa compétence.

Quarante-deux des 45 cégeps dont le plan stratégique a fait l'objet d'un rapport d'évaluation définitif respectent les dispositions de la Loi à cet égard. La Commission a formulé une recommandation à un cégep qui n'avait pas soumis son plan stratégique à la commission des études ainsi qu'à deux cégeps qui n'avaient pas distribué aux élèves et aux membres du personnel le document explicatif du plan de réussite.

La Commission tient à souligner les efforts de plusieurs cégeps pour s'assurer que ce document soit bien adapté à ses lecteurs et leur permette d'identifier clairement les mesures d'aide qui leur sont accessibles.

L'efficacité potentielle

Plusieurs approches théoriques peuvent servir d'appui à l'élaboration d'un plan stratégique. La Commission a respecté les choix et l'autonomie de gestion des cégeps à cet égard quant au contenu et à la forme de leur plan. Toutefois, dans une perspective d'accompagnement des cégeps, la Commission a choisi de formuler au besoin des suggestions pour améliorer l'efficacité potentielle de ces plans. Pour ce faire, la Commission a analysé les plans stratégiques pour voir s'ils identifiaient des résultats mesurables répondant aux objectifs et s'ils renaient des indicateurs qui en permettaient un suivi adéquat en vue d'une reddition de comptes appropriée pour répondre aux nouvelles exigences de la Loi relativement au rapport annuel (article 27.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel).

À la suite de cette analyse, la Commission estime que 27 des 45 plans stratégiques évalués sont potentiellement efficaces et elle formule des suggestions à certains cégeps dans le but d'améliorer l'efficacité potentielle de leur plan. Ces suggestions sont faites au regard de l'une ou l'autre des composantes des plans comme l'illustre le tableau suivant.

Tableau 2
Bilan des suggestions par composante du plan stratégique

Composantes du plan stratégique	Nombre de suggestions relatives à l'efficacité
Analyse de la situation	2
Orientations	-
Objectifs stratégiques	21
Moyens de mise en œuvre	6
Plan de réussite	4
Mécanismes de révision	4

Pour chacune de ces composantes, l'analyse qui suit permet de mieux comprendre ces résultats.

L'analyse de la situation

Presque tous les cégeps explicitent la situation dans laquelle ils évoluent pour élaborer leur plan stratégique. La démarche retenue par les cégeps pour faire ressortir les principaux

éléments des contextes externe et interne est très diversifiée. Dans certains cas, le cégep s'appuie sur des travaux récents, comme l'autoévaluation institutionnelle, alors que dans d'autres cas, il a effectué une démarche spécifique comme la réalisation d'analyses particulières ou la tenue de consultations auprès des membres de la communauté collégiale et des intervenants du milieu externe.

La présentation faite de la situation varie aussi beaucoup d'un plan à l'autre, allant d'un résumé à une description exhaustive ou encore à une liste des personnes et des documents consultés. Dans une vingtaine de cas, l'analyse de la situation débouche sur l'identification des enjeux et des défis auxquels le cégep doit faire face, ce qui facilite par la suite la détermination des orientations stratégiques, mais aussi la compréhension qu'en a le lecteur.

Quelle que soit l'approche retenue par le cégep, la Commission a examiné si la présentation de la situation permet de mettre en lumière les facteurs significatifs, les tendances ainsi que les besoins et attentes des élèves, du personnel et de la population qui peuvent influencer positivement ou négativement le cégep au cours des années à venir et guider le choix des orientations. Soucieuse de respecter les choix des cégeps, la Commission n'a pas voulu se prononcer sur la pertinence des éléments de cette analyse. Elle a toutefois suggéré à deux cégeps de mieux présenter l'analyse de leur situation de façon à permettre une meilleure compréhension des enjeux et des défis déterminant les choix stratégiques qui sont faits par la suite.

Les orientations

Dans un processus de planification stratégique, les orientations s'appuient souvent sur un énoncé de vision qui vient préciser ce que l'organisation veut devenir à moyen ou long terme. La vision constitue alors un élément majeur du plan. Bien que la Commission n'ait pas pris en compte cet élément dans son analyse, elle a tenu à souligner la présence d'un énoncé de vision lorsque celui-ci était mobilisateur et guidait le choix des orientations.

Les orientations découlent aussi de l'analyse de la situation ainsi que des enjeux et défis qui en résultent. Elles constituent des grands principes à poursuivre pour réaliser la mission du cégep, la direction que celui-ci veut prendre et les caractéristiques qu'il veut développer. Elles sont exprimées sous forme de but général vers lequel tend l'organisation afin de répondre adéquatement aux impératifs de sa mission et aux attentes de son milieu.

Tous les plans stratégiques des cégeps contiennent des orientations¹², lesquelles tiennent compte des orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport alors en vigueur et respectent de façon générale les principes mentionnés ci-dessus.

Les objectifs stratégiques

Les objectifs représentent un élément clé du plan stratégique en venant préciser les buts que l'organisation se propose d'atteindre au cours de la durée du plan. Ils traduisent les principaux résultats qui sont attendus des orientations. Et c'est par un énoncé clair des objectifs qu'il est possible de comprendre comment ceux-ci auront un impact sur la collectivité collégiale.

Dans un cadre de gestion axée sur les résultats, les objectifs doivent être déterminés et formulés clairement. En l'absence de ceux-ci, les cégeps pourront avoir de la difficulté à intégrer à leur cycle de gestion annuelle le processus d'évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique et à faire état dans leur rapport annuel des résultats obtenus en regard des objectifs qui y sont fixés, comme le prévoit la Loi, à moins que les résultats attendus et les indicateurs n'aient été inscrits dans d'autres documents qui n'ont pas été soumis à la Commission.

Vingt et un cégeps ont reçu une suggestion¹³ pour cette composante de leur plan, ce qui représente l'élément ayant fait l'objet du plus grand nombre de suggestions. L'ensemble de ces 21 suggestions a trait à l'importance de préciser les objectifs que les cégeps ont retenus par l'identification des résultats attendus. S'ajoute aussi, dans 15 de ces 21 suggestions, l'invitation à déterminer des indicateurs de résultats qui permettront de suivre la progression vers l'atteinte des objectifs.

Le nombre élevé de suggestions formulées au regard des objectifs pourrait s'expliquer par le fait que, parfois, certains cégeps s'ajustent progressivement au passage d'une gestion par activités à une gestion par résultats. Les cégeps sauront prendre les moyens appropriés pour ajuster leur planification stratégique au fur et à mesure qu'ils auront complété l'intégration de ce mode de gestion.

12. Les collèges ont pu utiliser une terminologie différente, mais lorsque la formulation correspondait aux caractéristiques d'une orientation, ces éléments étaient analysés comme des orientations.

13. La même remarque qu'en note 12 s'applique aux objectifs.

Les moyens de mise en œuvre

La détermination des moyens¹⁴ permet au cégep de préciser les actions à réaliser pour atteindre les résultats visés dans le plan stratégique. La Loi prévoit que le plan stratégique doit comporter l'ensemble des moyens que le cégep entend mettre en œuvre pour réaliser sa mission. Considérant la nature même d'un plan stratégique, la Commission considère que les cégeps peuvent difficilement prévoir dès son élaboration l'ensemble des moyens qu'ils retiennent pour les trois, quatre ou cinq prochaines années. Par contre, la très grande majorité des cégeps s'appuient sur une démarche annuelle de planification qui leur permet d'identifier des priorités d'action annuelles à partir des orientations et des objectifs du plan stratégique.

C'est pourquoi, dans son analyse des plans stratégiques, la Commission s'attendait à ce que les principales voies d'action soient identifiées de façon suffisamment explicite pour guider la préparation des plans d'action annuels des différentes unités du cégep, ce qui implique aussi que soient précisés les principaux responsables de la mise en œuvre de même que les échéanciers de réalisation.

La Commission a émis des suggestions à six cégeps, lesquelles touchent l'identification des moyens retenus pour assurer la mise en œuvre du plan stratégique de même que la détermination des responsables de la mise en œuvre des moyens et d'un calendrier de réalisation.

Par ailleurs, compte tenu de ce qui précède, la Commission estime qu'il pourrait être pertinent de clarifier, lors de prochains amendements à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, la portée de l'article 16.1 au regard de l'exigence qui y est faite que le plan stratégique comporte l'ensemble des moyens que le cégep entend mettre en œuvre pour réaliser sa mission.

Le plan de réussite

La Loi précise que le plan stratégique doit intégrer un plan de réussite, lequel constitue une planification particulière en vue de l'amélioration de la réussite des étudiants.

L'élaboration d'un plan de réussite n'est pas un exercice nouveau pour les cégeps. Un premier plan a été élaboré en 2000, lequel a fait l'objet d'un suivi et d'un bilan. Ces

14. La même remarque qu'en note 12 s'applique aux moyens.

documents ont tous fait l'objet d'une évaluation de la Commission et d'un rapport synthèse¹⁵. Ce rapport concluait que, dans l'ensemble du réseau collégial, l'implantation des plans d'aide à la réussite a été accompagnée d'une hausse de la réussite des cours à la première session et de la réinscription au troisième trimestre. Il en inférait aussi que cette première expérience d'un plan institutionnel de réussite devrait permettre à l'ensemble des cégeps d'élaborer et de mettre en œuvre un prochain plan qui soit efficace.

Dans ce contexte, la Commission a évalué cette composante du plan stratégique en portant une attention particulière à la mise à jour que le cégep a faite des caractéristiques de sa clientèle et des obstacles à la réussite ainsi qu'aux choix des moyens visant la réussite. Il en ressort que la Commission a jugé que le plan de réussite de 41 des 45 cégeps est susceptible de bien soutenir la réussite et la diplomation. La Commission tient à souligner le travail important que les cégeps ont réalisé à cet égard au cours des années.

La Commission a estimé que le plan de réussite de quatre cégeps gagnerait à être amélioré et elle a formulé des suggestions à cet effet. Ces suggestions portent principalement sur une présentation claire des objectifs en identifiant des cibles et des indicateurs de suivi ainsi que sur une meilleure identification des principaux moyens de mise en œuvre.

Les mécanismes de révision

Compte tenu de leurs responsabilités habituelles de gestion, les cégeps ont développé des mécanismes qui leur permettent d'établir des plans d'action annuels, d'évaluer en fin d'année leur niveau de réalisation et d'apporter les ajustements requis pour l'année suivante. Avec les nouvelles exigences relatives à l'élaboration et au suivi d'un plan stratégique, il leur fallait intégrer ces nouveaux éléments dans leur cycle annuel de gestion pour s'assurer que le plan puisse être révisé et actualisé¹⁶ au besoin.

C'est ce que presque tous les cégeps ont fait. La Commission a suggéré à deux cégeps de préciser le mécanisme de révision prévu dans leur plan stratégique et à deux autres d'y intégrer formellement ce mécanisme.

15. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, *L'évaluation des plans d'aide à la réussite des collèges – Rapport synthèse*, septembre 2004, 37 p.

16. Pour la Commission, l'**actualisation** réfère à une modification aux orientations et aux objectifs stratégiques retenus par le cégep. Dans ce cas, le cégep transmet à la Commission le plan actualisé.

Le bilan des jugements

Le jugement de la Commission fait état de la conformité de chacun des plans stratégiques aux dispositions de la Loi ainsi que de l'efficacité potentielle du plan stratégique incluant le plan de réussite.

Parmi les 45 plans stratégiques évalués, la Commission conclut que 39 sont entièrement conformes aux dispositions de la Loi.

La Commission estime par ailleurs que 27 de ces 45 plans stratégiques sont potentiellement efficaces, ce qui apparaît satisfaisant considérant qu'il s'agit là d'un premier exercice de planification stratégique pour la majorité des cégeps dans le cadre d'une gestion par résultats. Les plans stratégiques de deuxième génération devraient être potentiellement plus efficaces, comme l'ont été les plans de réussite de deuxième génération. En effet, l'expérience acquise par les cégeps dans l'élaboration des plans de réussite se traduit dans la qualité de cette composante du plan stratégique. La Commission a effectivement conclu que, pour 41 des 45 plans stratégiques analysés, la partie relative à la réussite est susceptible de bien soutenir la réussite et la diplomation des élèves.

Par ailleurs, le fait que la Commission ait jugé que l'efficacité du plan de 18 cégeps n'était pas totalement assurée s'explique en partie par le passage d'une gestion par activités à une gestion par résultats. Certains cégeps gagneront à intégrer plus efficacement une gestion par résultats dans leurs processus de gestion.

Conclusion

La Commission considère que les cégeps se sont dans l'ensemble bien acquittés de la nouvelle obligation qui leur est faite d'adopter un plan stratégique. Elle espère que la diffusion aux cégeps du cadre d'analyse qu'elle a utilisé, de même que les commentaires, suggestions et recommandations formulés dans les rapports d'évaluation permettront aux cégeps de bonifier leur plan stratégique, de l'insérer dans leur cycle de gestion et d'en faire un outil de gestion efficace dans un contexte d'imputabilité.

À cet égard, il est à souligner que l'élément des plans stratégiques des cégeps qui a fait l'objet du plus grand nombre de suggestions est celui des objectifs. Dans plusieurs cas, ceux-ci auraient en effet gagné à être précisés par l'identification des résultats attendus de même que par le choix d'indicateurs qui auraient permis de suivre la progression vers l'atteinte de ces résultats. Sur ce point, les cégeps doivent continuer à développer leur expertise.

Dans son rapport synthèse sur l'évaluation des plans de réussite¹⁷, la Commission concluait que cette première expérience d'un plan institutionnel de réussite devrait permettre à l'ensemble des cégeps d'élaborer et de mettre en œuvre un prochain plan qui soit efficace. À la suite de la présente évaluation des plans stratégiques et des plans de réussite qui y sont intégrés, la Commission peut affirmer que c'est effectivement le cas et que la deuxième génération des plans d'aide à la réussite devrait permettre aux cégeps de continuer à bien soutenir la réussite et la diplomation de leurs élèves.

Finalement, la Commission est d'avis qu'il y aurait avantage à clarifier la portée de l'article 16.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel relativement à l'obligation qui y est faite que le plan stratégique comporte l'ensemble des moyens que le cégep entend mettre en œuvre pour réaliser sa mission. La Commission estime en effet que le plan stratégique est un outil de planification devant guider l'action sur une période de plusieurs années, ce qui implique que les moyens apparaissant au plan stratégique peuvent se limiter aux principales voies d'action qui serviront à guider la préparation des plans d'action annuels.

17. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, *L'évaluation des plans d'aide à la réussite des collèges – Rapport synthèse*, Septembre 2004, p. 21.

Annexe I

Membres du comité consultatif

M. Gilles Levesque

Commissaire
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

M. Robert Langlois

Coordonnateur de projet (*À compter de novembre 2004*)
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

M^{me} Sylvie Bergeron

Adjointe au directeur général
Cégep de Jonquière

M. J. Terrance Brennan

Directeur des services administratifs et des affaires corporatives
Collège Dawson

M^{me} Christiane Hardy

Directrice générale
Cégep de La Pocatière

M. Alain Lallier

Ex-directeur général
Cégep du Vieux Montréal

M. Réginald Lavertu (*À compter de novembre 2004*)

Directeur général
Collège de Rosemont

M. Jacques Nepveu

Conseiller en gestion

M. Richard Pigeon (*À compter de novembre 2004*)

Directeur des études
Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue

M. Claude Rivard

Conseiller en gestion
CRConseil inc.

Membres du comité au début de l'opération

M. Thomas J. Boudreau (*Juin à août 2004*)
Professeur
ENAP

M^{me} Jocelyne Bolduc (*Juin à octobre 2004*)
Coordonnatrice de projet
CEEC

Annexe II

Lettre adressée aux directeurs généraux des cégeps

Québec, le 29 octobre 2003

Madame la Directrice générale,
Monsieur le Directeur général,

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* (décembre 2002) fait obligation aux collèges de se donner, au plus tard le 1^{er} juillet 2004, un plan stratégique qui couvrira plusieurs années. Ce plan doit être révisé annuellement et, le cas échéant, actualisé. Il doit de plus intégrer un plan de réussite. La loi élargit également la mission de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial à l'évaluation de la réalisation des activités reliées à la mission éducative des collèges; évaluation qui englobe celle des plans stratégiques.

La Commission entend s'acquitter de ce mandat de la même façon que de ses autres mandats, c'est-à-dire dans la perspective d'aider les collèges à élaborer des plans utiles et efficaces.

L'évaluation portera sur les éléments prévus dans la Loi, c'est-à-dire sur la situation du collège, les objectifs visés et les moyens retenus.

En ce qui concerne la situation du collège, la Commission voudra s'assurer que les analyses font bien ressortir les principales problématiques avec lesquelles le collège s'attend à devoir composer dans la réalisation de sa mission durant la période couverte par le plan.

En ce qui concerne les objectifs, la Commission vérifiera qu'ils sont en lien avec les problématiques identifiées et avec les orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation. Elle évaluera si ces objectifs sont établis avec suffisamment de précision et de réalisme pour qu'au terme du plan, le collège puisse témoigner du progrès réalisé au regard de ces objectifs.

En ce qui concerne les moyens, la Commission examinera s'ils sont pertinents par rapport aux objectifs visés et s'ils présentent des garanties d'efficacité.

Enfin, s'agissant d'un plan, la Commission voudra s'assurer que le collège dispose des mécanismes nécessaires pour en assurer le suivi et la réalisation.

J'espère que ces informations pourront vous être utiles dans la préparation de votre plan.

Veillez agréer, Madame la Directrice générale, Monsieur le Directeur général, l'expression de mes sentiments distingués.

Le président,

Jacques L'Écuyer

c.c. M. Gaëtan Boucher
Directeur général
Fédération des cégeps

Annexe III

L'évaluation des plans stratégiques des cégeps

Cadre d'analyse

Février 2005

TABLE DES MATIÈRES

Présentation et contexte	25
La planification stratégique	29
1. Nature de la planification stratégique	29
2. L'approche préconisée	30
3. Les critères d'évaluation	30
3.1 Analyse de la conformité	30
3.2 Analyse de l'efficacité potentielle	31
3.3 Jugement	31
4. Suivi du plan stratégique par la CEEC	31
Annexe 1	
Plan stratégique 2000-2003 du ministère de l'Éducation : tableau synthèse des orientations et des objectifs	33

Présentation et contexte

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) a été créée en 1993¹⁸. Organisme autonome, la Commission a comme mission, notamment, d'évaluer les politiques des collèges touchant l'évaluation des apprentissages, l'évaluation des programmes d'études, de même que la mise en œuvre de ces programmes¹⁹. La loi constitutive de la Commission prévoit aussi qu'elle « peut recommander aux collèges (...) des mesures pouvant concerner l'organisation, le fonctionnement et la gestion académique de l'établissement ».

En 2000, la Commission a convié tous les collèges à une évaluation institutionnelle portant sur l'ensemble des activités qu'ils réalisent en relation avec leur mission de formation. Dans le cadre de cette opération, la Commission a poursuivi trois objectifs :

- 1) aider les collèges à s'acquitter encore mieux de leur mission de formation;
- 2) témoigner des efforts qu'ils mettent à atteindre leurs objectifs et des résultats qu'ils obtiennent;
- 3) à moyen terme, utiliser l'évaluation institutionnelle pour justifier sa décision de recommander qu'un collègue soit autorisé à décerner le diplôme d'études collégiales.

En décembre 2002, la Loi modifiant la Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial a élargi son mandat en y ajoutant les plans stratégiques :

Mission éducative et plan stratégique

En outre, pour les collèges d'enseignement général et professionnel et les établissements d'enseignement privé agréés à des fins de subventions en vertu de la Loi sur l'enseignement privé (chapitre E-9.1), la Commission évalue la réalisation des activités reliées à leur mission éducative 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. Cette évaluation englobe celle du plan stratégique établi en vertu de l'article 16.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (chapitre C-29).

1993, c. 26, a. 13; 1993, c. 51, a. 72; 1994, c. 16, a. 50; 2002, c. 50, a. 8.

La Loi modifiant la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel fait obligation aux cégeps de se donner, au plus tard le 1^{er} juillet 2004, un plan stratégique couvrant plusieurs années. Ce plan doit être révisé annuellement et, le cas échéant, actualisé. Il doit de plus intégrer un plan de réussite.

18. La Commission est instituée en vertu de la *Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial et modifiant certaines dispositions législatives*.

19. La Commission a publié des cadres de référence et des guides généraux sur chacun de ces thèmes.

Plan stratégique

16.1. Le conseil de chaque collège établit, en tenant compte de la situation du collège et des orientations du plan stratégique établi par le ministère de l'Éducation, un plan stratégique couvrant une période de plusieurs années. Ce plan comporte l'ensemble des objectifs et des moyens qu'il entend mettre en œuvre pour réaliser la mission du collège. Il intègre un plan de réussite, lequel constitue une planification particulière en vue de l'amélioration de la réussite des étudiants.

Révision et actualisation

Le plan stratégique est révisé annuellement et, le cas échéant, il est actualisé.

Copie

Le conseil de chaque collège transmet au ministre et à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial une copie de son plan stratégique et, le cas échéant, de son plan actualisé et les rend publics.

2002, c. 50, a. 1.

Plan de réussite

16.2. Un document expliquant le plan de réussite est distribué aux élèves et aux membres du personnel du collège. Le conseil de chaque collège veille à ce que ce document soit rédigé de manière claire et accessible.

2002, c. 50, a. 2.

La Loi prévoit aussi que la Commission des études doit donner son avis au conseil d'administration sur le projet de plan stratégique du collège pour les matières qui relèvent de sa compétence.

Avis au Conseil

17.0.2. La Commission des études doit donner au conseil son avis sur toute question qu'il lui soumet dans les matières de sa compétence.

2002, c. 50, a. 2.

Transmission préalable

Doivent être soumis à la Commission, avant leur discussion par le conseil :

- f) le projet de plan stratégique du collège pour les matières qui relèvent de la compétence de la Commission.

1993, c. 25, a. 8; 2002, c. 50, a. 3.

Finalement, la Loi demande aux collèges de produire un rapport annuel faisant état des résultats obtenus en regard des objectifs fixés dans le plan stratégique.

Rapport annuel

27.1. Un collège doit, au plus tard le 1^{er} décembre de chaque année, faire au Ministère un rapport de ses activités pour son exercice financier précédent. Ce rapport doit faire état des résultats obtenus en regard des objectifs fixés dans le plan stratégique.

1979, c. 24, a. 17; 1993, c. 25, a. 21; 1993, c. 26, a. 26; 2002, c. 50, a. 4.

La planification stratégique

1. Nature de la planification stratégique

La **planification stratégique** consiste, pour une organisation, à déterminer la position qu'elle entend occuper à long terme et à identifier les moyens déployés pour y parvenir. La planification stratégique repose sur la mission de l'organisation claire et partagée et elle découle d'une analyse de sa position actuelle ainsi que des modifications prévisibles de son environnement interne et externe. Elle entraîne des choix; « la **stratégie** est l'approche que prend une organisation pour survivre et réussir »²⁰.

Le **plan stratégique** formalise les résultats du processus de planification et fournit le cadre de référence des stratégies de l'organisation. Il inclut donc l'analyse de l'environnement tant interne qu'externe, des orientations et des objectifs, tout comme les actions à prendre pour les atteindre. Comme tout autre plan, il inclut aussi des mécanismes de suivi des résultats, notamment l'utilisation d'indicateurs.

Quant à elles, les **orientations** sont les grands principes à poursuivre pour réaliser la mission du collège, la direction que celui-ci veut prendre et les caractéristiques qu'il veut développer. Elles sont exprimées sous forme de but général vers lequel tend l'organisation afin de répondre adéquatement aux impératifs de sa mission et aux attentes de l'environnement.

Les **objectifs stratégiques** découlent de l'orientation et sont formulés en termes de résultats à atteindre (cibles) pour que le collège se développe dans le sens des orientations. Ces objectifs sont concrétisés par des indicateurs.

Un **indicateur** est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation. L'indicateur peut donc être quantitatif (mesurable) ou qualitatif (observable). Son évolution sert à apprécier les résultats obtenus en regard des objectifs.

20. Définition inspirée de: Higher Education Funding Council of England, *Strategic Planning in Higher Education*, juin 2000.

2. L'approche préconisée

La Commission considère que les collèges sont les mieux placés pour choisir les stratégies qui assureront leur avenir. Elle considère également qu'un plan stratégique est un outil de développement qui, pour être efficace, doit être à l'image du collège et s'inspirer de ses valeurs, de sa mission et, le cas échéant, de son projet éducatif. L'évaluation institutionnelle récemment réalisée est un outil pertinent. Pour cette raison, la Commission juge qu'il ne lui revient pas de décider à la place des collèges ce qui devrait se retrouver dans leurs plans stratégiques. Elle se limite ici à présenter les éléments de contenu sur lesquels porte son analyse.

La Commission entend s'acquitter de ce mandat de la même façon que ses autres mandats, c'est-à-dire dans la perspective d'aider les collèges à élaborer des plans utiles et efficaces. C'est pourquoi, lorsqu'il s'agit d'un premier plan stratégique, la Commission transmettra au collège un rapport d'évaluation préliminaire qui fera état de son jugement sur ce plan. Le collège pourra alors, s'il le juge à propos, réviser son plan stratégique et transmettre la nouvelle version à la Commission. Le rapport final de la Commission portera sur le plan stratégique révisé, ou, si le collège ne produit pas un plan révisé, sur le plan stratégique qui a fait l'objet du rapport d'évaluation préliminaire.

S'inspirant du cadre légal, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial a développé des critères permettant de juger de la conformité et de l'efficacité potentielle de chaque plan stratégique.

3. Les critères d'évaluation

3.1 Analyse de la conformité

- a. Le plan tient compte de la situation du collège.
- b. Le plan tient compte des orientations du plan stratégique du MEQ (voir annexe 1).
- c. Le plan couvre plusieurs années.
- d. Le plan comprend des objectifs et des moyens pour réaliser la mission du collège.
- e. Le plan intègre un plan de réussite.
- f. Le plan intègre un mécanisme de révision annuelle et d'actualisation.
- g. Le plan est rendu public.
- h. Un document expliquant le plan de réussite est distribué aux élèves et aux membres du personnel; ce document est rédigé de manière claire et accessible.
- i. Le projet de plan stratégique, pour les matières qui relèvent de la compétence de la Commission des études, a été soumis à celle-ci avant d'être discuté au conseil d'administration.

3.2 Analyse de l'efficacité potentielle

- a. L'analyse de la situation du collège est-elle réaliste, juste et tient-elle compte de l'environnement interne et externe? Les orientations et les objectifs sont-ils en lien avec l'analyse de la situation du collège?
- b. Les orientations et les objectifs sont-ils en lien avec la mission du collège et, s'il y a lieu, avec la vision qu'il s'est donnée? Celle-ci est-elle mobilisatrice?
- c. Les objectifs sont-ils formulés de façon à ce qu'on puisse attester de leur atteinte (clairs, précis, mesurables)?
- d. Les objectifs sont-ils atteignables (réalistes)?
- e. Les moyens sont-ils susceptibles de permettre l'atteinte des objectifs?
- f. La responsabilité des moyens est-elle déterminée? L'allocation des responsabilités est-elle claire et univoque?
- g. Le calendrier de réalisation est-il réaliste?
- h. Les mécanismes de suivi sont-ils identifiés? Le plan prévoit-il des indicateurs permettant de faire état des résultats obtenus en regard des objectifs fixés?
- i. Pour établir son nouveau plan de réussite, le collège a-t-il réalisé une nouvelle analyse des caractéristiques de sa clientèle? A-t-il identifié à nouveau les obstacles à la réussite?
- j. Le plan de réussite contient-il des moyens visant la réussite des cours au premier trimestre? La réinscription au troisième trimestre? La diplomation?
- k. Le plan de réussite est-il susceptible de bien soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation?
- l. La présentation du plan stratégique est-elle claire?
- m. La version publique du plan stratégique est-elle claire?

3.3 Jugement

Le jugement de la Commission fait état :

- 1) de la conformité du plan stratégique aux dispositions de la Loi;
- 2) de l'efficacité potentielle du plan stratégique.

4. Suivi du plan stratégique par la CEEC

- Le plan est révisé annuellement. Si la révision mène à l'adoption d'un plan actualisé, ce dernier doit être communiqué à la Commission.
- La Commission évaluera si le plan actualisé tient compte des recommandations qu'elle a émises lors de l'évaluation du plan stratégique.
- La Commission pourra accompagner le collège dans la révision de son plan. À la demande du collège, une visite à la direction de l'établissement pourra alors être effectuée par un commissaire.
- La Commission évaluera l'efficacité du plan à son échéance ou après cinq (5) ans si le terme va au-delà de cette période.

Annexe 1

PLAN STRATÉGIQUE 2000-2003 DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION TABLEAU SYNTHÈSE DES ORIENTATIONS ET DES OBJECTIFS

Accroître la réussite scolaire des élèves, des étudiants, en visant la réalisation d'un maximum d'apprentissages et la persévérance jusqu'au diplôme	Assurer la pertinence des programmes d'études au regard des réalités du monde actuel et de l'évolution du travail	Qualifier les personnes selon leurs aptitudes et en vue de leur intégration durable au marché du travail	Accroître l'efficacité du système d'éducation en mettant l'accent sur les résultats, sur l'imputabilité et sur la transparence de la gestion publique	Améliorer la performance des universités en ce qui a trait à la formation et à l'efficacité de la gestion et des réponses à apporter aux besoins de la société
<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter substantiellement le taux de diplomation à tous les ordres d'enseignement. • Augmenter le niveau de réussite des apprentissages. • Mettre en œuvre la politique révisée d'adaptation scolaire axée sur la prévention et l'intégration, à l'intention des élèves aux prises avec un handicap ou avec des difficultés d'apprentissage ou d'adaptation. • Assurer l'accessibilité aux études par l'entremise d'un programme de prêts et bourses efficient et adapté aux besoins évolutifs de la clientèle. 	<p>Assurer la pertinence des programmes d'études au regard des réalités du monde actuel et de l'évolution du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implanter le nouveau curriculum à l'enseignement primaire et secondaire. • Compléter le cycle de mise à jour des programmes de la formation professionnelle et technique, élaborer les nouveaux programmes pertinents et assurer une offre appropriée de ces formations. • Poursuivre l'harmonisation et faciliter le passage entre les programmes d'études professionnelles et les programmes d'études techniques correspondants ; soutenir également les travaux de concertation visant le passage du collégial vers des études universitaires dans une logique de continuité des apprentissages. 	<p>Qualifier les personnes selon leurs aptitudes et en vue de leur intégration durable au marché du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les mesures d'accompagnement des jeunes dans leur choix d'orientation scolaire et professionnelle. • Favoriser l'utilisation de stages : exploration et formation en milieu de travail, alternance travail-études et services à la communauté. • Mettre au point de nouvelles stratégies visant la qualification de l'ensemble des jeunes, principalement en diversifiant les voies de formation qualifiante. • Définir, avec les partenaires interministériels, une stratégie concertée visant la formation continue à caractère professionnel; préciser également les orientations ministérielles en matière d'alphabetisation et de formation de base pour les personnes peu scolarisées. 	<p>Accroître l'efficacité du système d'éducation en mettant l'accent sur les résultats, sur l'imputabilité et sur la transparence de la gestion publique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Généraliser une approche de gestion axée sur les résultats et sur l'application du principe de l'imputabilité, cela tout en conférant davantage d'autonomie et de responsabilités, tant aux unités administratives du Ministère qu'aux instances scolaires, en particulier en ce qui a trait aux moyens à prendre pour atteindre les objectifs visés. • Poursuivre le développement et l'implantation de mécanismes d'information, d'évaluation et de reddition de comptes dans le cadre de la gestion axée sur les résultats. • Veiller à la cohérence et à la complémentarité des interventions dans la recherche d'une plus grande efficacité du système d'éducation. • Resserrer le partenariat entre les milieux de l'éducation et du travail, de même qu'avec les autres acteurs socioéconomiques. 	<p>Améliorer la performance des universités en ce qui a trait à la formation et à l'efficacité de la gestion et des réponses à apporter aux besoins de la société</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre la politique récemment adoptée à l'égard des universités et visant particulièrement les objectifs suivants : <ul style="list-style-type: none"> - assurer la qualité de la formation; - assurer l'adéquation de l'offre universitaire de formation avec les besoins; veiller également à l'harmonisation des programmes préuniversitaires; - favoriser l'excellence de la recherche universitaire, autant libre qu'orientée, aussi bien fondamentale qu'appliquée; - augmenter la capacité de réponse des universités aux besoins de la société. • Convenir, pour la gestion des universités, d'une approche axée sur la performance et l'efficacité, sur la transparence et sur les résultats.

*Commission
d'évaluation
de l'enseignement
collégial*

Québec 

54-2410-556