

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

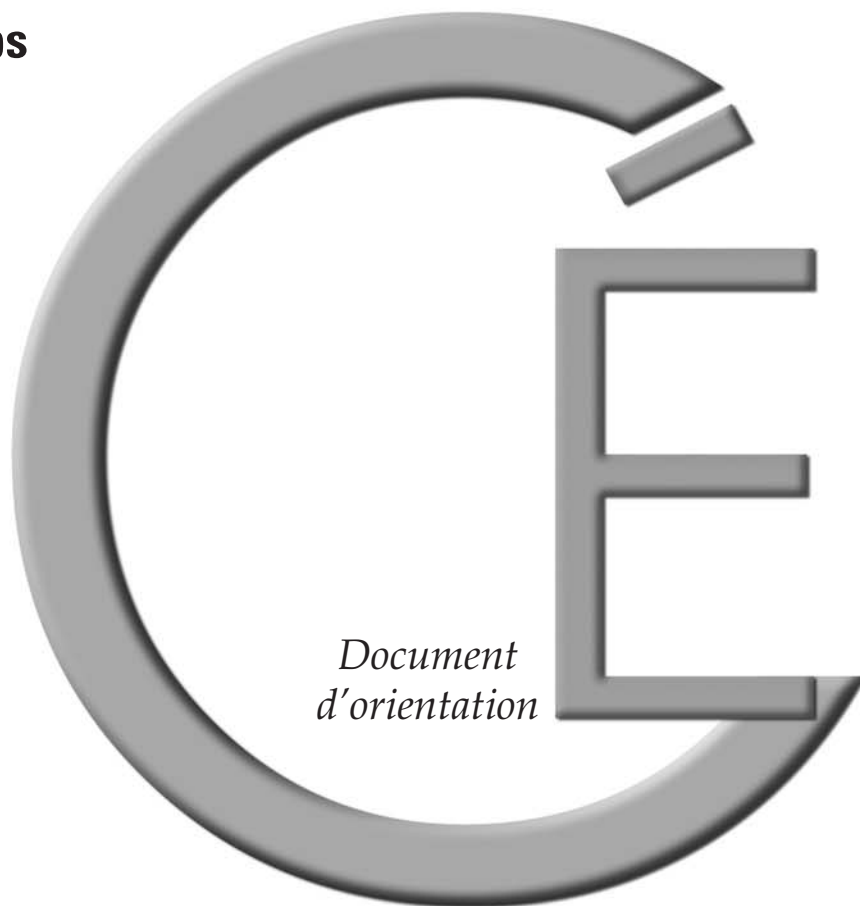
**Évaluation
de l'efficacité
des plans
stratégiques
des cégeps**

*Document
d'orientation*

Québec 

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

**Évaluation
de l'efficacité
des plans
stratégiques
des cégeps**



Décembre 2007

Ce document a été préparé par
Jocelyne Bolduc, coordonnatrice

Secrétariat : Nadine Desjardins

Ce document peut être consulté sur le site Internet
de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial à l'adresse suivante :
<http://www.ceec.gouv.qc.ca>

Ce document a été adopté à la 190^e réunion
de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
le 13 décembre 2007

Dépôt légal – 2008
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN : 978-2-550-51604-0 (version imprimée)
978-2-550-51605-7 (PDF)
© Gouvernement du Québec

Table des matières

Introduction.....	5
Bilan de la première évaluation des plans stratégiques portant sur la conformité et l'efficacité potentielle.	7
Le cadre général de l'évaluation de l'efficacité des plans stratégiques.....	9
Pour les collèges.....	9
Pour la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial.....	10
Conclusion.....	11

Ce document présente les orientations retenues par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial pour l'évaluation de l'efficacité des plans stratégiques.

Introduction

Les modifications à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et à la Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, en décembre 2002, obligeaient chacun des cégeps à établir un plan stratégique couvrant une période de plusieurs années et à le transmettre à la Commission qui devait l'évaluer. Ces modifications à la Loi prévoyaient aussi que les cégeps devaient dorénavant produire leur rapport annuel en faisant état des résultats en regard des objectifs fixés dans le plan stratégique. Ces nouvelles dispositions s'inscrivaient dans la perspective gouvernementale de l'amélioration des services aux citoyens et de la modernisation de l'administration publique, lesquelles s'appuient principalement sur le cadre général de la gestion axée sur les résultats, sur le respect du principe de la transparence et sur une imputabilité accrue.

L'élaboration des plans stratégiques a permis aux collèges, à partir d'une analyse de leur situation, de déterminer, en fonction des enjeux qu'ils ont dégagés, des orientations traduisant leurs priorités et de proposer des objectifs stratégiques.

Par ailleurs, la Commission reconnaît l'évolution, dans les collèges, des pratiques d'évaluation pour assurer la qualité de la formation, et ce, dans une approche de plus en plus intégrée propre à chaque établissement. Les collèges se sont dotés de moyens (politiques, plans et pratiques) pour assurer la qualité et le développement de la formation qu'ils offrent. Les plans stratégiques constituent une des composantes d'assurance qualité prévues à la réglementation de même qu'un outil de gestion stratégique. Ils permettent la mobilisation de l'ensemble de la communauté vers l'atteinte des objectifs stratégiques de chaque établissement.

Cette opération s'inscrit dans la continuité des actions posées par la Commission. Dans le cadre d'analyse des plans stratégiques, communiqué aux collèges en février 2005, la

Commission indiquait qu'elle entendait faire le suivi des plans stratégiques et des plans de réussite qui y sont intégrés par, entre autres, l'évaluation de leur efficacité à leur échéance ou après cinq ans si le terme va au-delà de cette période.

L'évaluation des plans stratégiques, sous l'angle de leur efficacité, permettra à la Commission de compléter son cycle de l'évaluation de l'efficacité des composantes d'assurance qualité prévues à la réglementation tout en accompagnant les collègues dans l'amélioration continue de leurs processus et de leurs outils stratégiques. Pour les collègues, l'évaluation de l'efficacité de leur plan stratégique sera l'occasion, d'abord de mettre en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés et, ensuite, de porter un regard critique sur leur plan. Ce bilan stratégique constitue un outil essentiel pour les collègues dans l'élaboration de leur prochain plan.

Bilan de la première évaluation des plans stratégiques portant sur la conformité et l'efficacité potentielle.

En octobre 2003, lors de l'évaluation des plans stratégiques, la Commission a adressé une lettre aux directeurs généraux. Elle y annonçait que l'évaluation des plans stratégiques porterait sur les éléments de la Loi et ajoutait également qu'elle voudrait s'assurer de la disponibilité des mécanismes de suivi et de réalisation prévus pour mettre en œuvre le plan. La Commission a aussi transmis aux cégeps son cadre d'analyse dans lequel elle indiquait que son jugement porterait à la fois sur la conformité du plan aux dispositions de la Loi et sur son efficacité potentielle¹.

Au terme de l'analyse de chacun des plans, la Commission a transmis à l'établissement concerné une version préliminaire de son rapport d'évaluation et, dans l'optique d'aider les collègues à élaborer des plans utiles et efficaces, elle a offert la possibilité d'une rencontre pour discuter des conclusions énoncées dans le rapport. Les cégeps ont pu fournir des informations supplémentaires, réviser leur plan ou en élaborer un nouveau. Dans le cas où de l'information additionnelle a été transmise à la Commission, il en a été tenu compte dans la rédaction de la version définitive du rapport d'évaluation.

En conclusion du bilan sur l'évaluation des plans stratégiques des cégeps, la Commission considérait que, dans l'ensemble, les cégeps s'étaient bien acquittés de leur obligation. Elle espérait que la diffusion du cadre d'analyse de même que ses commentaires et avis (invitations, suggestions et recommandations) adressés aux collègues leur permettraient de bonifier leur plan stratégique et ainsi d'en accroître l'efficacité potentielle. La Commission soulignait qu'un grand nombre de commentaires et avis visaient les objectifs du plan, qui auraient gagné à être précisés par l'identification des résultats attendus, de même que le choix d'indicateurs permettant le suivi de la progression vers l'atteinte de ces résultats.

1. Les critères utilisés pour l'évaluation de l'efficacité potentielle des plans stratégiques sont présentés à l'annexe III du rapport bilan de l'évaluation des plans stratégiques disponible sur le site Internet de la Commission (http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/Autres_documents/PlansStrategiquesDesCegeps.pdf).

En ce qui concerne les plans de réussite, maintenant intégrés aux plans stratégiques, il ne s'agissait pas d'un nouvel exercice pour les cégeps. Un premier plan avait été élaboré en 2000 et avait fait l'objet d'un suivi et d'un bilan. Le rapport synthèse de cette évaluation² concluait que, dans l'ensemble du réseau collégial, l'implantation des plans d'aide à la réussite avait été accompagnée d'une hausse de la réussite des cours à la première session et de la réinscription à la troisième session. De plus, la Commission constatait que les collèges qui avaient obtenu de bons résultats avaient choisi des mesures pertinentes en lien avec les obstacles à la réussite et à la diplomation de leurs étudiants, que les activités prévues au plan avaient été bien mises en œuvre et qu'une attention particulière avait été accordée au suivi régulier des plans. Finalement, la Commission notait que cette expérience devait permettre la mise en œuvre de nouveaux plans de réussite qui soient efficaces.

Dans le cadre de l'évaluation des plans stratégiques, la Commission a évalué les plans de réussite en examinant particulièrement la mise à jour des caractéristiques de la clientèle et des obstacles à la réussite ainsi que le choix des moyens associés aux objectifs. La Commission a reconnu que l'expérience acquise par les cégeps s'est traduite par la qualité des plans de réussite de deuxième génération.

2. Le rapport synthèse sur l'évaluation des plans d'aide à la réussite des collèges est disponible sur le site Internet de la Commission (<http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/SYNTHESES/PlanReussite.pdf>).

Le cadre général de l'évaluation de l'efficacité des plans stratégiques

Pour les collègues

Chacun des collègues jugera de l'efficacité de son plan stratégique en évaluant l'atteinte des objectifs en relation avec les résultats obtenus. Il portera un regard critique sur son plan et il examinera les résultats obtenus en fonction du contexte d'élaboration (de l'analyse de la situation à la détermination des indicateurs) et de mise en œuvre du plan. Cet exercice permettra aussi de vérifier la pertinence des indicateurs utilisés pour faire état de la progression de l'atteinte des objectifs et, dans certains cas, d'apprécier l'efficacité des moyens mis en œuvre.

Chaque collègue élaborera sa propre démarche et fera les choix méthodologiques appropriés à l'exercice en fonction de son contexte particulier et du cadre d'analyse de la Commission. Pour que ce bilan stratégique contribue efficacement à l'élaboration du plan suivant, il établira un échéancier qui tient compte du moment opportun d'évaluer son plan ainsi que des délais établis par la Commission.

En élaborant une planification des activités d'autoévaluation ajustée à l'échéance du plan stratégique, les cégeps pourront réinvestir les résultats des analyses et les éléments de la conclusion dans l'élaboration de leur nouveau plan.

Pour la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

La participation de la Commission à cet exercice se fera de la façon habituelle : après avoir analysé le rapport d'autoévaluation, elle effectuera une visite à l'établissement, puis elle produira un rapport préliminaire portant sur la démarche de l'institution et sur l'efficacité du plan stratégique. Ce rapport sera transmis au collège qui pourra réagir. La Commission prendra en compte les réactions du collège pour la rédaction de la version définitive du rapport.

La Commission rendra public, au printemps 2008, le cadre d'analyse présentant les critères utilisés pour l'évaluation de l'efficacité des plans stratégiques et pour l'étude des rapports des collèges.

Par ailleurs, poursuivant ses propres objectifs, la Commission aura le souci d'accompagner les collèges dans leur démarche d'évaluation, notamment par le biais de séances d'information ou d'autres occasions d'échanger sur cette opération. Les séances seront organisées de façon à rejoindre le plus grand nombre de personnes possibles. Elles débiteront en avril 2008 et elles s'étaleront sur une période allant jusqu'en juin 2009.

Conclusion

L'évaluation de l'efficacité des plans stratégiques s'inscrit résolument dans la vision de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, soit d'être reconnue pour sa contribution spécifique au développement continu de la qualité, à la crédibilité et à la reconnaissance de l'enseignement collégial. Cette opération permet à la Commission de faire le suivi des plans stratégiques et de poursuivre l'évaluation de l'efficacité des composantes, imposées par réglementation, qui permettent d'assurer la qualité de la formation dans chaque établissement. Elle contribue également à accompagner les collèges dans l'amélioration de leur planification stratégique.

Dans le cadre de cette opération, les cégeps devront examiner les résultats obtenus en fonction des objectifs tout en posant un regard critique sur le plan lui-même, son contexte d'élaboration, de réalisation, de révision et de suivi. L'exercice permettra aux collèges de faire le point sur leur situation et d'établir un bilan des réalisations et des pratiques de suivi des outils stratégiques qui leur servira dans la préparation du prochain plan stratégique.

L'opération se déroulera en collaboration avec les collèges, selon le processus habituel de la Commission.

