

ALLOCUTION – LANCEMENT DU RAPPORT SYNTHÈSE SUR L'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DES PLANS STRATÉGIQUES ET DES PLANS DE RÉUSSITE.

Hôtel Omni-Mont-Royal
21 octobre 2014

Chers amis, chers collègues,

Bonjour à vous tous et merci d'avoir accepté notre invitation. C'est un réel plaisir de vous voir.

Nous vous avons conviés aujourd'hui pour souligner la parution du rapport synthèse sur l'Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques et des plans de réussite.

Pour la Commission la publication d'un tel rapport est toujours l'aboutissement de plusieurs années de travail. Le document que l'on rend public aujourd'hui s'appuie sur 63 visites de collèges, auxquelles ont participé plus de 70 experts principalement issus du milieu collégial. Chacune de ces visites a conduit à la préparation d'un rapport qui a été validé par un comité consultatif auquel ont participé une vingtaine de personnes depuis les tout débuts de l'opération.

C'est un travail important, auquel il faut bien entendu ajouter celui, tout aussi considérable, qui a été réalisé dans les collèges – par les enseignants, les professionnels, les cadres –. Toutes ces personnes ont participé d'une manière ou d'une autre à ce grand exercice, en prenant le temps de poser un regard critique sur leur processus de planification.

Au-delà du travail qui a été réalisé, la publication d'un tel document, c'est d'abord l'occasion pour nous et pour vous de jeter un regard dans le rétroviseur pour apprécier le chemin parcouru.

On peut dire, sans exagérer que le rapport publié aujourd'hui est le point culminant d'un processus qui a débuté il y a une quinzaine d'années.

[DIAPO 2]

Faisons un petit retour dans le passé. En 2000, le *Sommet du Québec et de la Jeunesse* vient de se conclure et la réussite y est clairement ressortie comme une priorité. Le ministre demande alors aux collèges de produire des plans de réussite et confie à la Commission le mandat de les évaluer.

Les collèges se mettent à l'œuvre, puis la Commission aussi dès qu'elle reçoit les premiers plans. Elle commence par faire l'évaluation de ce qu'on appelle l'« efficacité potentielle » des plans, c'est-à-dire qu'elle se demande si, sur papier, ils comportent toutes les composantes susceptibles de guider une bonne planification.

Dans les années qui suivent, elle demande aux collèges d'évaluer la mise en œuvre de ces plans, puis de sélectionner certaines mesures de réussite afin d'en évaluer l'efficacité. En 2004, la Commission publie un premier rapport synthèse sur les plans de réussite.

[DIAPO 3]

L'origine des plans stratégiques est quant à elle un peu différente. Elle découle de la décision du gouvernement d'adopter en 2000, à travers sa Loi sur l'administration publique, un *cadre de gestion axée sur les résultats* pour l'ensemble du secteur public, comme l'ont fait plusieurs autres pays ou juridictions.

En 2002, le gouvernement modifie la loi sur les cégeps pour leur demander d'adopter des plans stratégiques qui devront intégrer les plans de réussite et être acheminés à la Commission aux fins d'évaluation. La loi exige également des collèges qu'ils révisent ces plans de façon annuelle et, le cas échéant, de les actualiser.

La Commission a choisi de procéder de façon similaire à ce qu'elle venait de faire pour les plans de réussite : d'abord, évaluer leur conformité et leur efficacité « potentielle », ce qu'elle a fait en 2005-2006, puis d'aller voir concrètement comment ces plans étaient mis en œuvre.

[DIAPO 4]

Cela nous amène en 2007, où démarre l'opération d'évaluation de l'efficacité des plans stratégiques et des plans de réussite, avec la publication d'un document d'orientation, puis en 2008, avec la publication d'un cadre d'analyse précisant les attentes de la Commission.

Il est important de souligner que, dès le départ, nous avons décidé que l'évaluation ne porterait pas sur l'« atteinte des objectifs » des plans ou sur les résultats, mais bien sur la démarche utilisée par les collèges afin d'évaluer l'atteinte de leurs objectifs.

Il s'agissait aussi de voir si les collègues étaient à même de poser un regard critique sur les principales étapes de la planification – l'élaboration d'un plan, sa mise en œuvre, et son suivi – afin de cerner leurs forces et leurs faiblesses et de s'améliorer.

Cette démarche s'ancre dans l'approche qui est favorisée par la Commission qui n'est pas d'imposer des « standards » uniques pour tout le monde, mais de miser sur l'autonomie des collègues en les amenant à se fixer des objectifs en adéquation avec leur mission et leur environnement, à mettre en œuvre des moyens pertinents pour les atteindre, puis à corriger le tir quand c'est nécessaire.

Venons-en maintenant aux principaux constats que nous livrons dans le rapport.

Ce sont des constats assez simples, mais qui sont déterminants pour les collègues, notamment dans le contexte des travaux qui entourent l'opération d'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité.

[DIAPO 5]

Le premier grand constat concerne la **qualité de la démarche** que les collègues ont menée pour évaluer leur plan stratégique et leur plan de réussite. La Commission note que les collègues ont fait un travail de qualité. Ils ont développé au cours des années une capacité à jeter un regard critique rigoureux et sans complaisance sur leurs forces et leurs faiblesses, puis à se mettre en mouvement lorsque c'était nécessaire.

Un enjeu est cependant apparu autour de la capacité de plusieurs collègues à évaluer l'atteinte des objectifs qu'ils s'étaient fixés, généralement parce que ces objectifs ne s'accompagnaient pas de résultats attendus et d'indicateurs pertinents. C'est un enjeu qu'il faut déjà souligner parce qu'il apparaît de façon transversale dans le rapport, notamment lorsqu'il est question du regard critique que la Commission a demandé aux collègues de jeter sur le contexte d'élaboration, sur la mise en œuvre et sur le suivi de leur plan.

[DIAPO 6]

Commençons par le **contexte d'élaboration**. Est-ce que la façon dont les collègues ont élaboré leurs plans a contribué à leur efficacité? On a constaté que la plupart des collègues ont fait des analyses de situation à la fois pertinentes et approfondies. Ils ont élaboré des plans ancrés dans leur mission et ils ont défini des orientations et retenu des moyens qui étaient pertinents au regard des enjeux auxquels ils faisaient face.

La Commission conclut néanmoins que le contexte d'élaboration n'a que *partiellement* contribué à l'efficacité des plans. La raison se trouve dans le manque de précision dans la formulation des objectifs, des résultats attendus et des indicateurs, dont j'ai parlé plus tôt. C'était d'ailleurs un enjeu que la Commission avait relevé au moment de l'évaluation

« papier » des plans et qui s'est matérialisé pendant leur application. Par ailleurs, nous avons noté que cette difficulté était moins présente dans le cas des plans de réussite.

[DIAPO 7]

Les collèges ont ensuite porté un regard critique sur **la mise en œuvre** des plans. Ici, **le jugement de la Commission est très positif** puisqu'elle a pu constater, tout comme les collègues, que les moyens prévus dans leurs plans stratégiques et leurs plans de réussite étaient bel et bien mis en œuvre et que les mesures qui avaient été jugées particulièrement efficaces au moment de la première évaluation des plans de réussite en 2002 étaient très largement répandues.

[DIAPO 8]

La troisième composante sur laquelle la Commission demandait aux collèges de porter un regard critique était les mécanismes permettant **le suivi des résultats** des plans.

Ce que la Commission a constaté, c'est que les collèges faisaient pratiquement tous un suivi de leurs plans – qu'ils utilisaient pour ce faire toutes sortes d'outils de gestion, comme des plans de travail, des bilans annuels, des tableaux de bord, etc. –, mais que souvent, ce suivi prenait davantage la forme d'une appréciation des moyens mis en œuvre que de l'atteinte des objectifs.

Dans le cas des plans stratégiques, le suivi des mesures ne permettait généralement pas, au bout de l'année, de comparer les résultats obtenus aux résultats attendus, afin de pouvoir dire si, oui ou non, l'objectif avait été atteint ou était en voie de l'être, ce qui est le cœur de la gestion axée sur les résultats. **La Commission a donc livré plusieurs avis sur cet enjeu.**

Par ailleurs, dans le cas des plans de réussite, la chose était différente, notamment parce que les mécanismes de suivi étaient mieux définis et que le suivi des indicateurs était effectué.

[DIAPO 9]

En lien avec le suivi, on trouve également la question de la **révision et de l'actualisation** des plans qui est une obligation des collègues. L'opération a permis à la Commission de constater ici également une situation contrastée.

D'une part, sur le terrain, on voit que les collègues sont en mouvement et n'hésitent pas à bouger pour s'ajuster aux circonstances. Parfois, les ajustements qu'ils apportent font leur chemin et conduisent à une actualisation de leur plan stratégique ou de leur plan de réussite : on modifie un objectif, on précise un résultat attendu ou un indicateur.

En revanche, peu de collèges révisent de façon annuelle leur plan stratégique et leur plan de réussite en évaluant les résultats obtenus à la lumière des résultats attendus, ou en s'interrogeant de façon critique sur leurs orientations et leurs objectifs. La Commission a également formulé de nombreux avis sur cette question.

[DIAPO 10]

En somme, la première conclusion que la Commission tire de cet exercice utile, c'est que les collèges ont parcouru un chemin très important au cours des quinze dernières années. Les plans stratégiques et les plans de réussite font maintenant partie de leur univers et recueillent une adhésion grandissante au sein des collèges.

Une autre conclusion tout aussi importante est que l'intégration de la gestion axée sur les résultats dans le milieu collégial – comme partout ailleurs – est un processus qui demande un certain temps et un certain apprivoisement. Mais cet apprivoisement a bel et bien lieu : les plans sont en évolution et leur efficacité potentielle augmente avec le temps, notamment pour ce qui est du point crucial de la formulation des objectifs, des résultats attendus et de la pertinence des indicateurs.

C'est ce qui nous permet de réaffirmer que, même s'il reste du chemin à parcourir, les collèges sont prêts pour l'étape suivante, laquelle vient de commencer, soit celle de l'évaluation de l'efficacité de leur système d'assurance qualité.

À la question est-ce que la gestion des plans stratégiques et plans de réussite dans les collèges québécois est efficace? La commission peut répondre OUI, 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.

[DIAPO 11]

Avant de conclure, je vous signale que la Commission a produit, en complément de son analyse des résultats de l'opération, une courte annexe et un document plus complet qui présentent un portrait de l'évolution des indicateurs de réussite dans le milieu collégial, de 2000 à 2013.

C'est quelque chose que la Commission avait déjà fait au moment de présenter son rapport synthèse sur les plans de réussite en 2004 et qu'elle a été heureuse de refaire dans le cadre de cet exercice.

Ce document ne se contente pas d'offrir un survol des indicateurs de réussite pour les réseaux public et privé, mais présente également les principaux faits qui ont marqué le

parcours des collèges pendant cette période, que ce soit sur le plan de la législation, des programmes d'études, de l'évolution de la population étudiante, etc.

Comme le rapport synthèse, ces documents seront disponibles en ligne sur notre site internet et nous espérons qu'ils vous seront utiles.

[DIAPO 12]

En terminant, permettez-moi de remercier les gens de la Commission qui ont travaillé à l'opération :

- Michel Lauzière et Richard Pigeon qui ont chacun agi à titre de commissaire responsable
- Katie Bérubé et Évelyne Drouin respectivement coordonnatrice et agente responsable de l'opération.
- Évelyne et Michel ont par ailleurs tenu la plume pour la production du rapport synthèse, et je les en remercie, de même que Claire Branchaud et Anne-Marie Soulard qui ont travaillé à la préparation des documents sur la réussite.
- Merci aussi à Nathalie Savard et Normande Lévesque qui ont mis la main à la pâte pour les deux documents, puis mes collègues commissaires, John et Benoit, qui ont prodigué leurs généreux conseils.

Surtout, je tiens à remercier les dizaines et dizaines de personnes du milieu collégial qui ont accepté de nous faire profiter de leurs compétences en intervenant comme experts ou membres du comité consultatif, puis les centaines et même les milliers de personnes qui, dans les collèges, ont participé à la préparation d'un rapport ou qui sont venus témoigner de la façon dont les choses se passaient dans leur établissement. Sans toute cette collaboration et ces témoignages, le travail que nous faisons aurait bien peu de valeur!

Je vous souhaite une bonne lecture et je serai évidemment heureuse de poursuivre la discussion avec vous!

Bonne soirée!