



Commission
d'évaluation
de l'enseignement
collégial

Évaluation des plans de réussite des collèges privés subventionnés

Cadre de référence

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

Ce document a été adopté à la 385^e réunion
de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
tenue à Québec le 8 mai 2024.

Dépôt légal – 2024
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : 978-2-550-97661-5 (version imprimée)
ISBN : 978-2-550-97662-2 (version PDF)
© Gouvernement du Québec

Table des matières

Avant-propos.....	5
Introduction	7
1. Les principes directeurs de la Commission en matière d'évaluation des plans de réussite	10
2. Les éléments essentiels du plan de réussite.....	12
3. Le jugement de la Commission sur le plan de réussite.....	17
Bibliographie.....	20
Annexe I : Résumé des attentes de la Commission pour le plan de réussite	21

Avant-propos

Le présent document constitue le cadre de référence de la Commission en vue d'évaluer l'efficacité potentielle des plans de réussite des collèges privés subventionnés.

Par la publication de ce cadre, la Commission vise à :

- témoigner de l'adaptation de ses attentes à l'évolution des pratiques dans les collèges québécois;
- faire connaître de manière plus explicite ces attentes de façon à bonifier le rôle de guide que le cadre de référence peut jouer auprès des collèges;
- assurer l'uniformité des critères d'évaluation qu'elle utilise pour évaluer l'efficacité potentielle des plans, de même que les jugements qu'elle porte à leur égard;
- harmoniser l'évaluation de l'efficacité potentielle des plans avec l'opération d'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois.

Introduction

Au Québec, l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement collégial repose sur la complémentarité entre le processus d'assurance qualité interne des collèges et le regard externe porté par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial.

Créée en 1993, la Commission est un organisme d'évaluation externe, public et indépendant, dont la mission consiste à contribuer à l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement collégial et à en témoigner. Le législateur a confié trois principaux pouvoirs à la Commission, soit un pouvoir de vérification, un pouvoir de recommandation et un pouvoir déclaratoire lui permettant de témoigner publiquement de ses travaux. Jouissant d'une grande autonomie de fonctionnement, la Commission élabore ses propres outils en s'appuyant sur les meilleures pratiques en matière d'évaluation dans le domaine de l'enseignement supérieur. Elle peut recueillir auprès des établissements tous les renseignements nécessaires à la réalisation de sa mission et faire des recommandations aux collèges sur les actions à mettre en place pour rehausser la qualité en fonction de l'objet étudié. Les recommandations qu'elle émet nécessitent un suivi de la part des établissements concernés. La Commission publie l'ensemble de ses rapports d'évaluation.

La Commission est appelée à exercer sa mission à l'égard de tous les établissements d'enseignement collégial auxquels s'applique le *Règlement sur le régime des études collégiales* (RREC). Le réseau de l'enseignement collégial est composé de 120¹ établissements, soit :

- 48 collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps);
- 20 collèges privés subventionnés;
- 48 collèges privés non subventionnés;
- 4 établissements publics relevant d'un ministère ou d'une université.

Le mandat qui a été confié à la Commission par le législateur consiste essentiellement à évaluer, pour chaque établissement² :

- les politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages (PIEA), y compris les procédures de sanction des études, et leur application;
- les politiques institutionnelles d'évaluation des programmes d'études (PIEP) et leur application;

1. Au moment de publier le présent cadre de référence.

2. La mission et les pouvoirs de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial sont principalement établis dans les articles 13 à 19 de la *Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*. Plus de détails à l'adresse suivante : <https://www.ceec.gouv.qc.ca/commission/mandat/>.

- la mise en œuvre des programmes d'études établis par la ministre de l'Enseignement supérieur, compte tenu des objectifs et des standards prescrits;
- les objectifs, les standards et la mise en œuvre des programmes d'études établis par l'établissement, compte tenu des besoins qu'ils ont pour fonction de satisfaire.

Pour les collèges privés subventionnés, la Commission évalue aussi la réalisation des activités reliées à leur mission éducative tant au regard de la planification administrative et pédagogique qu'à celui de l'enseignement et des divers services de soutien. De façon plus spécifique, la Commission évalue :

- L'efficacité potentielle des politiques et des plans, en examinant leur contenu et en jugeant dans quelle mesure leur mise en œuvre pourrait contribuer à l'amélioration continue de la qualité. Cette évaluation est fondée sur les principes directeurs, les attentes et les critères de la Commission. L'évaluation porte sur les documents transmis par les établissements et elle conduit à la publication d'un rapport d'évaluation. Les informations utiles aux établissements relativement à cette évaluation sont présentées dans les cadres de référence pertinents accessibles sur le site Web de la Commission, dont le présent cadre traitant de l'évaluation des plans de réussite des collèges privés subventionnés.
- L'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois, en examinant dans quelle mesure ces systèmes et leur gestion garantissent l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement collégial. À chaque cycle de cette opération, les établissements sont appelés à poser un regard critique sur l'efficacité de leur système d'assurance qualité et à en témoigner par un rapport d'autoévaluation. L'évaluation de la Commission repose sur un processus d'audit qui prévoit l'analyse du rapport d'autoévaluation transmis par le collègue et la visite de l'établissement. Elle conduit à la publication d'un rapport d'évaluation. Les informations utiles aux établissements relativement à cette opération sont présentées dans les cadres de référence pertinents accessibles sur le site Web de la Commission.

Le présent cadre de référence est composé de trois parties.

- La première partie expose les principes directeurs qui guident la Commission dans l'évaluation de l'efficacité potentielle des plans de réussite.
- La deuxième partie présente les attentes de la Commission quant aux éléments essentiels d'un plan de réussite. Dans cette partie, des encadrés fournissent des explications supplémentaires, des exemples ou des suggestions d'éléments optionnels qu'un collègue peut intégrer à son plan.

- La troisième partie décrit les critères d'évaluation retenus par la Commission, les différents avis qu'elle peut émettre et le jugement qu'elle rend au terme de son évaluation.

Enfin, une annexe résume les attentes de la Commission quant au contenu du plan de réussite.

1. Les principes directeurs de la Commission en matière d'évaluation des plans de réussite

La Commission a pour mission, entre autres, d'évaluer la réalisation des activités reliées à la mission éducative des collèges privés subventionnés, 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 (*Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*, article 13). Aux fins de cette évaluation, la Commission s'attend à ce que ces établissements lui transmettent leur plan de réussite, de même que toute version actualisée de ce plan.

L'appréciation que fait la Commission d'un plan de réussite qui lui est transmis est fondée sur les principes directeurs suivants :

Premier principe : La planification liée à la réussite exprime l'engagement que prend le collège en vue de l'amélioration de la réussite de ses étudiants³

La planification liée à la réussite consiste, pour un collège, à déterminer ses objectifs à long terme au regard de la réussite de ses étudiants ainsi que les moyens à déployer pour y parvenir. Elle définit la situation idéale visée par l'établissement et traduit son engagement pour l'atteindre sur la base des principes et des valeurs qui le guident. La planification liée à la réussite tient compte du contexte particulier de l'établissement. Elle s'appuie sur la situation initiale du collège et sur sa compréhension des obstacles à la réussite de même que sur l'évolution prévisible de son environnement et des facteurs déterminants dans la réussite des étudiants.

Deuxième principe : La planification liée à la réussite est évolutive

Tout au long de sa mise en œuvre, la planification liée à la réussite s'adapte à la réalité changeante du collège et à la variation des contraintes et des possibilités de son environnement en ce qui a trait à la réussite.

3. Dans le présent document, le genre masculin est utilisé comme générique dans le seul but d'alléger le texte.

Troisième principe : La planification liée à la réussite s'inscrit dans un contexte de gestion axée sur les résultats

La planification liée à la réussite vise l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis. Elle met l'accent sur le suivi et la prise en compte des résultats, dès son élaboration et tout au long de sa mise en œuvre. Elle permet d'évaluer la progression vers l'atteinte des objectifs et d'en rendre compte, de façon transparente.

Quatrième principe : Le plan de réussite est un mécanisme essentiel du système d'assurance qualité d'un collège privé subventionné

Ayant un caractère obligatoire et orientant du point de vue institutionnel, le plan de réussite formalise les résultats du processus de planification. Pour ce faire, il établit clairement les rôles et les responsabilités des instances et des personnes ayant à le mettre en œuvre et à en assurer le suivi.

La mise en œuvre du plan de réussite et la gestion de son application témoignent de la recherche de qualité dans la réalisation, par le collège, des activités reliées à sa mission éducative.

2. Les éléments essentiels du plan de réussite

Rappel : Dans cette partie, des encadrés fournissent des explications supplémentaires, des exemples ou des suggestions d'éléments optionnels qu'un collège peut intégrer à son plan.

La Commission s'attend à ce que le plan de réussite comprenne les éléments essentiels suivants ou leur équivalent :

- la période couverte par le plan;
- les constats et enjeux;
- les objectifs en matière de réussite, les indicateurs et les cibles;
- les moyens et le suivi de leur mise en œuvre;
- l'évaluation de l'atteinte des objectifs;
- l'actualisation du plan;
- la diffusion.

L'analyse de la Commission porte sur les éléments essentiels du plan de réussite.

Le collège qui le souhaite peut ajouter des éléments supplémentaires à son plan, auquel cas l'analyse de la Commission les prend en compte.

2.1 La période couverte par le plan

Le plan de réussite indique la période qu'il couvre. Cette période est de plusieurs années.

La période couverte par le plan est suffisamment courte pour que l'analyse de la situation sur laquelle il se fonde demeure d'actualité, mais suffisamment longue pour déployer le plan et en observer les effets. Cette période est généralement comprise entre 3 et 5 ans.

2.2 Les constats et enjeux

Le plan de réussite présente les constats et enjeux résultant de l'analyse de la situation actuelle du collège quant :

- aux caractéristiques de sa population étudiante;
- aux principaux indicateurs liés à la réussite, soit les taux de réussite, notamment en première session, de persévérance et de diplomation.

L'analyse de la situation liée à la réussite s'appuie sur des données récentes, diversifiées et suffisantes. Elle permet au collège de dégager des constats et enjeux propres à sa situation, incluant les forces, les faiblesses, les opportunités (possibilités) et les menaces, de même que des facteurs influençant la réussite de ses étudiants. Ainsi, le collège est en mesure de prendre des décisions sur la base d'une compréhension adéquate de son environnement actuel.

L'analyse peut être enrichie en s'appuyant sur le bilan du plan de réussite précédent. Un bilan permet d'apprécier l'atteinte des objectifs au terme du plan et de porter un regard critique sur son contexte d'élaboration, sa mise en œuvre et son suivi. Le bilan peut également donner lieu à une évaluation de l'efficacité des moyens mis en œuvre.

2.3 Les objectifs en matière de réussite, les indicateurs et les cibles

Le plan de réussite comporte des objectifs en lien avec les constats et enjeux. Ils sont formulés en termes de résultats attendus, dans un contexte de gestion axée sur les résultats.

Un objectif en matière de réussite constitue un engagement prioritaire du collège pour la période couverte par le plan. Le collège qui le souhaite peut lier ses objectifs à des orientations. Les orientations traduisent les choix stratégiques du collège.

Un objectif formulé en termes de résultats attendus exprime l'impact recherché. Il précise ce qui sera différent ou maintenu, plutôt que ce qui doit être fait. Les moyens à mettre en œuvre, notamment les ressources à allouer ou les actions à réaliser, ne sont pas des résultats attendus.

Le plan associe à chaque objectif au moins un indicateur pertinent.

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information, de nature quantitative (mesurable) ou qualitative (observable). Un indicateur est pertinent lorsqu'il est en lien avec l'objectif et qu'il permet d'apprécier la progression vers l'atteinte de cet objectif.

Chaque indicateur est accompagné d'une cible à atteindre au terme du plan.

La cible est le niveau qu'un indicateur est censé atteindre. Selon la nature de l'indicateur, elle peut être quantitative ou qualitative.

Il est utile d'établir la valeur initiale pour chacun des indicateurs quantitatifs et un état initial pour chacun des indicateurs qualitatifs. Ceux-ci facilitent l'interprétation des résultats obtenus. Il peut également être avantageux d'inclure des cibles intermédiaires dans le plan. Celles-ci décrivent l'évolution souhaitée de l'indicateur au cours de la mise en œuvre du plan, par exemple annuellement ou à mi-parcours.

2.4 Les moyens et le suivi de leur mise en œuvre

Le plan de réussite décrit :

- les moyens à mettre en œuvre en vue d'atteindre les objectifs, ou encore le ou les mécanismes permettant de déterminer les moyens à mettre en œuvre;
- le ou les mécanismes permettant de faire le suivi de la mise en œuvre de ces moyens.

Le plan confie la responsabilité de ce ou ces mécanismes à des instances ou à des personnes disposant de l'autorité nécessaire et il en précise la fréquence d'application.

Les moyens à mettre en œuvre se traduisent par les principales ressources à allouer ou actions à réaliser en vue de l'atteinte de chacun des objectifs.

Le suivi de la mise en œuvre permet d'apprécier le déploiement des moyens prévus et de procéder aux ajustements requis. Il peut conduire à l'actualisation du plan.

2.5 L'évaluation de l'atteinte des objectifs

Le plan de réussite décrit le ou les mécanismes permettant de faire le suivi des résultats obtenus en évaluant annuellement leur progression vers l'atteinte des objectifs sur la base des indicateurs et des cibles établis dans le plan. Le plan confie la responsabilité de ce ou ces mécanismes à des instances ou à des personnes disposant de l'autorité nécessaire.

L'évaluation de l'atteinte des objectifs permet de comparer les résultats obtenus avec les résultats attendus et, le cas échéant, d'expliquer les écarts observés. Elle peut conduire à l'actualisation du plan.

2.6 L'actualisation du plan

Le plan de réussite décrit le ou les mécanismes permettant d'y apporter des modifications afin qu'il soit actualisé. Le plan confie la responsabilité de ce ou ces mécanismes à des instances ou à des personnes disposant de l'autorité nécessaire.

Bien qu'il soit obligatoire de prévoir ce ou ces mécanismes dans le plan, ils ne sont mis en œuvre que si le collège en éprouve le besoin. Le besoin d'actualisation peut découler du suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation de l'atteinte des objectifs. Il peut également découler de changements dans l'environnement du collège, de l'évolution des caractéristiques de la population étudiante et des indicateurs liés à la réussite ou de toute autre contingence ponctuelle ou particulière.

Un plan est actualisé lorsqu'il est entériné par l'instance responsable de son adoption à la suite des modifications qui y ont été apportées.

2.7 La diffusion

Le plan de réussite indique qu'il est communiqué aux étudiants et aux membres du personnel de manière claire et accessible.

Une communication claire et accessible aux étudiants et aux membres du personnel favorise la compréhension et la mise en œuvre du plan. Par ailleurs, la communication aux étudiants peut se limiter à certains éléments du plan de réussite.

Le collège peut rendre public son plan de réussite, de même que toute version actualisée de celui-ci, de façon à témoigner des engagements qu'il prend envers sa communauté dans un contexte de gestion axée sur les résultats.

Le plan peut rappeler qu'une fois adopté par l'instance responsable, il est transmis à la Commission pour évaluation, de même que toute version actualisée de celui-ci.

3. Le jugement de la Commission sur le plan de réussite

L'évaluation de la Commission porte sur l'efficacité potentielle du plan de réussite qui lui est soumis. Pour ce faire, la Commission vérifie si le plan comprend les éléments qu'elle juge essentiels afin d'établir des objectifs institutionnels dans un contexte de gestion axée sur les résultats, d'encadrer le travail des instances et des personnes ayant à le mettre en œuvre, de suivre les résultats obtenus et, le cas échéant, d'apporter les correctifs nécessaires.

3.1 Les critères d'évaluation

La Commission apprécie l'ensemble du plan, ainsi que ses éléments essentiels, selon les trois critères suivants :

La conformité aux attentes de la Commission

- Ce critère permet d'établir si le plan contient de manière exhaustive et explicite les éléments jugés essentiels par la Commission.

La cohérence interne des éléments du plan

- Ce critère fait référence à l'adéquation entre les constats et enjeux, les objectifs en matière de réussite, les indicateurs et les cibles. Il permet, par ailleurs, d'examiner les mécanismes prévus dans le plan au regard de leur contribution potentielle à l'atteinte des objectifs institutionnels dans un contexte de gestion axée sur les résultats.
- Ce critère permet également de déterminer si tous les éléments du plan forment un ensemble harmonisé, sans contradiction entre eux. La Commission examine les liens logiques entre les éléments et l'articulation de chacun.

La clarté du texte

- Ce critère permet d'apprécier la formulation du texte et sa structure. La Commission prête attention à ce que les termes utilisés sont univoques et à ce que le texte est facilement compréhensible pour l'ensemble de la communauté.

3.2 Les avis

Au terme de son évaluation, la Commission produit un rapport d'évaluation comprenant, au besoin, des avis sur les éléments essentiels du plan de réussite qu'elle considère devoir être bonifiés. Selon la teneur des modifications à apporter et de leurs répercussions sur l'efficacité potentielle du plan, les avis formulés peuvent être du niveau de l'invitation, de la suggestion ou de la recommandation.

Ces avis ont comme principal objectif de soutenir l'établissement dans l'amélioration de l'efficacité potentielle de son plan. La Commission estime que l'ensemble des avis qu'elle émet devraient être pris en compte par le collège en vue d'enrichir son plan, mais seules les recommandations entraînent des corrections obligatoires.

Le cas échéant, la Commission formule également des commentaires en vue d'encourager le collège à apporter certains ajustements mineurs au texte de son plan.

3.3 Le jugement

En conclusion de son rapport d'évaluation, la Commission formule un jugement global sur l'efficacité potentielle du plan de réussite selon l'échelle d'appréciation suivante :

- Le plan est **entièrement satisfaisant**. Ce plan répond à chacun des critères (conformité, cohérence, clarté). Sa mise en œuvre devrait contribuer à l'atteinte de ses objectifs en matière de réussite dans un contexte de gestion axée sur les résultats.
- Le plan est **satisfaisant**. Ce plan répond presque entièrement aux critères (conformité, cohérence, clarté). Sa mise en œuvre devrait contribuer à l'atteinte de ses objectifs en matière de réussite dans un contexte de gestion axée sur les résultats.
- Le plan est **partiellement satisfaisant**. Ce plan répond en partie aux critères (conformité, cohérence, clarté), mais des modifications sont obligatoires afin que sa mise en œuvre puisse contribuer à l'atteinte de ses objectifs en matière de réussite dans un contexte de gestion axée sur les résultats. Il doit être transmis de nouveau à la Commission pour évaluation.
- Le plan est **insatisfaisant**. Ce plan ne répond pas à l'un ou l'autre des critères (conformité, cohérence, clarté). Le plan doit être modifié en profondeur afin que sa mise en œuvre puisse contribuer à l'atteinte de ses objectifs en matière de réussite dans un contexte de gestion axée sur les résultats. Il doit être transmis de nouveau à la Commission pour évaluation.

3.4 La diffusion du rapport d'évaluation

La Commission adopte le rapport d'évaluation du plan de réussite, qui est par la suite envoyé au collègue. Il est également transmis à la ministre et rendu public sur le site Web de la Commission.

Bibliographie

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2014). *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Québec, 50 p. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/GuideGestionAxeResultat.pdf

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2009). *Glossaire des indicateurs*, Québec, 33 p. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/glossaire_indicateurs.pdf

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2003). *Guide sur les indicateurs*, Québec, 45 p. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/guide_indicateur.pdf

Annexe I

Résumé des attentes de la Commission pour le plan de réussite

Éléments essentiels (ou leur équivalent)	Résumé des attentes
Période couverte par le plan (Ref. : section 2.1)	Couvrir une période de plusieurs années.
Constats et enjeux (Ref. : section 2.2)	Présenter les constats et enjeux résultant de l'analyse de la situation actuelle du collège quant aux caractéristiques de sa population étudiante et aux principaux indicateurs liés à la réussite. Inclure, dans l'analyse des principaux indicateurs liés à la réussite, les taux de réussite, notamment en première session, de persévérance et de diplomation.
Objectifs (Ref. : section 2.3)	Comporter des objectifs en matière de réussite en lien avec les constats et enjeux. Formuler les objectifs en termes de résultats attendus.
Indicateurs (Ref. : section 2.3)	Associer à chaque objectif au moins un indicateur pertinent.
Cibles (Ref. : section 2.3)	Accompagner chaque indicateur d'une cible à atteindre au terme du plan.
Moyens (Ref. : section 2.4)	Décrire les moyens à mettre en œuvre en vue d'atteindre les objectifs. OU Décrire le ou les mécanismes permettant de déterminer les moyens à mettre en œuvre, confier la responsabilité de ce ou ces mécanismes à des instances ou à des personnes disposant de l'autorité nécessaire et en préciser la fréquence d'application.

Éléments essentiels (ou leur équivalent)	Résumé des attentes
<p>Suivi de la mise en œuvre des moyens (Ref. : section 2.4)</p>	<p>Décrire le ou les mécanismes permettant de faire le suivi de la mise en œuvre de ces moyens.</p> <p>Confier la responsabilité de ce ou ces mécanismes à des instances ou à des personnes disposant de l'autorité nécessaire et en préciser la fréquence d'application.</p>
<p>Évaluation de l'atteinte des objectifs (Ref. : section 2.5)</p>	<p>Décrire le ou les mécanismes permettant de faire le suivi des résultats obtenus en évaluant annuellement leur progression vers l'atteinte des objectifs sur la base des indicateurs et des cibles.</p> <p>Confier la responsabilité de ce ou ces mécanismes à des instances ou à des personnes disposant de l'autorité nécessaire.</p>
<p>Actualisation du plan (Ref. : section 2.6)</p>	<p>Décrire le ou les mécanismes permettant d'apporter des modifications au plan afin qu'il soit actualisé.</p> <p>Confier la responsabilité de ce ou ces mécanismes à des instances ou à des personnes disposant de l'autorité nécessaire.</p>
<p>Diffusion (Ref. : section 2.7)</p>	<p>Indiquer que le plan est communiqué aux étudiants et aux membres du personnel de manière claire et accessible.</p>

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

Québec 

