

1. Introduction

Ce texte analysera l'histoire de l'implantation des *Plans stratégiques de développement* (PSD) par la *Commission d'évaluation de l'enseignement collégial* (CEEC) dans les cégeps entre 2000 et 2013. J'espère que cette analyse nous aidera réfléchir en toute liberté intellectuelle et politique aux objectifs que nous voulons atteindre dans le prochain plan de développement 2014-2019 du Cégep Marie-Victorin. Ce prochain plan de développement est présentement en processus d'élaboration au sein de divers comités du cégep. La consultation Omnivoix récemment annoncée par le directeur M. Sylvain Mandeville et la journée institutionnelle du 21 janvier prochain s'inscrivent aussi dans cette démarche. La direction souhaite que ces prises d'information aident à écrire le projet de plan de développement 2014-2019. La direction s'est aussi engagée à envoyer ce projet 2014-2019 – lorsqu'il sera rédigé – en consultation officielle dans tous les syndicats et toutes les instances du cégep vers la fin de la session d'hiver 2014.

Avant d'aller plus loin, je vais définir l'expression 'PSD'. Cette expression réfèrera uniquement, dans ce texte, aux plans de développement que les cégeps doivent obligatoirement se doter depuis 2002. Cette obligation découle d'une modification de la loi sur les cégeps. Toujours depuis 2002, la CEEC a comme mandat légal d'examiner ces PSD et, si elle le juge pertinent, de faire des recommandations. C'est aussi la CEEC qui a défini ce que devait être le PSD pour les cégeps. Mentionnons que la CEEC est un organisme de recommandation. Le texte de sa loi constitutive ne stipule pas qu'elle a un pouvoir coercitif sur les cégeps¹.

Pour retracer l'histoire de l'implantation des PSD, j'ai consulté les documents produits par la CEEC. Tous les textes de la CEEC auxquels je réfère sont disponibles sur leur site web². L'avantage de cette approche est de nous donner un accès direct sur la conception de la CEEC des PSD et, plus largement, la manière dont la CEEC envisage sa mission.

L'analyse historique des PSD démontre que la CEEC conçoit principalement ceux-ci comme des outils d'arrimage aux demandes du marché du travail et de lutte entre les cégeps pour leur survie. La CEEC ne fait jamais référence à la mission humaniste et démocratique des cégeps ni à leur coordination au sein d'un réseau. Conséquemment, il faut définir le plan de développement du notre cégep pour 2014-2019 selon d'autres valeurs que celles mises de l'avant par la CEEC si nous voulons demeurer fidèles à notre mission de formation globale, humaniste et démocratique de nos étudiant-e-s aux secteurs techniques et préuniversitaires. Par ailleurs on constatera aussi que les PSD de la CEEC ont été le cheval de Troie du projet 'd'assurance qualité' que la CEEC essaye d'imposer au Cégep Marie-Victorin et dans quelques autres cégeps depuis l'été 2013.

¹ « La Commission dresse un rapport d'évaluation, faisant état de ses constatations et conclusions. Elle peut, dans ce rapport, recommander à l'établissement d'enseignement des mesures propres à rehausser la qualité de ses politiques d'évaluation, de ses programmes ou des moyens de mise en oeuvre des programmes. Ces mesures peuvent aussi concerner la planification, l'organisation, le fonctionnement et la gestion des activités reliées à la mission éducative de l'établissement. La Commission peut également faire des recommandations au ministre sur toute question relative aux programmes d'études et aux politiques d'évaluation, y compris sur toute politique gouvernementale ou ministérielle ayant un impact sur la gestion par l'établissement des programmes d'études et de l'évaluation. Elle peut notamment recommander au ministre d'habiliter un établissement d'enseignement à décerner le diplôme d'études collégiales. » QUÉBEC, *Chapitre C-32.2, Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*, Article 17, Éditeur officiel du Québec, 2013, http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_32_2/C32_2.html (Page consultée le 14 janvier 2014)

² Consultez la page suivante : http://www.ceec.gouv.qc.ca/fr/publications/autres_documents.htm

2. Développement historique des PSD

Quoique le PSD soit récent – il existe seulement depuis 2002 – cet outil de planification a déjà sa propre histoire, avec ses antécédents et ses évolutions. Aussi, il s'inscrit dans un contexte politique et idéologique dont il est à la fois le révélateur et le promoteur.

2.1. La préhistoire des PSD : 1993-2002

Les PSD verront le jour en 2002 dans un contexte institutionnel et politique précis. Le contexte institutionnel est celui de la **Commission d'évaluation de l'enseignement collégial** (CEEC). La CEEC a été créée en 1993. Elle est composée de quatre membres, nommés directement par le gouvernement sans consultation du milieu. Le quorum pour toutes ses décisions est de... deux. Il serait trop long de faire ici une analyse complète du contexte de création, de la composition, des pouvoirs et des impacts de la CEEC sur notre réseau. Je ferai cette analyse dans d'autres textes. Néanmoins, il faut préciser le mandat de la CEEC :

« [Sa mission] consiste à évaluer, pour chaque établissement d'enseignement:

1° les politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages, y compris les procédures de sanction des études, et leur application;

2° les politiques institutionnelles d'évaluation relatives aux programmes d'études et leur application;

3° la mise en oeuvre des programmes d'études établis par le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, compte tenu des objectifs et des standards qui leur sont assignés;

4° les objectifs, les standards et la mise en oeuvre des programmes d'études établis par l'établissement, compte tenu des besoins qu'ils ont pour fonction de satisfaire³. »

La CEEC s'est longtemps conçue selon les termes de sa loi constitutive. Ainsi, en 2005, elle se présentait ainsi : « [...] 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 oeuvre de ces programmes⁴. »

À propos du mandat de la CEEC, notons qu'à l'origine elle n'a pas à évaluer les plans de développement des cégeps. Or, dans près de la moitié des cégeps du réseau avant 2000, ils existent déjà même si aucune prescription législative ne les impose⁵. Il n'y a rien d'étonnant à cela : il est normal et sain que des institutions d'enseignement supérieur employant des centaines de professeur-e-s, d'employé-e-s de soutien, de technicien-e-s et de professionnel-e-s et offrant une

³ QUÉBEC, *Chapitre C-32.2, Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*, Articles 2 à 8, Éditeur officiel du Québec, 2013, http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_32_2/C32_2.html (Page consultée le 7 janvier 2014)

⁴ QUÉBEC, COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Annexe III : L'évaluation des plans stratégiques des cégeps. Cadre d'analyse* (Février 2005), in Robert LANGLOIS, *Les plans stratégiques des cégeps. Un premier bilan d'évaluation*, Québec, Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, 2006, p. 25.

⁵ Robert LANGLOIS, *Les plans stratégiques des cégeps. Un premier bilan d'évaluation*, Québec, Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, 2006, p. 3.

formation à des milliers d'étudiant-e-s et opérant des bâtiments, des terrains et des équipements valant des dizaines de millions de dollars précisent leurs objectifs à long terme et se dotent d'un plan pour les atteindre.

Pourtant, toujours en 2000, la CEEC se donne un droit de regard sur les plans de développement existants en invitant les cégeps à faire une « évaluation institutionnelle portant sur l'ensemble de ses activités en relation avec leur mission de formation ». Quoique les cégeps ne semblent avoir adressé aucune demande d'aide à la CEEC, celle-ci se donne ce nouveau mandat pour « aider les collègues à s'acquitter encore mieux de leur mission de formation ». Elle précise aussi qu'un de ses objectifs « à moyen terme » est de permettre « qu'un collège soit autorisé à décerner son diplôme »⁶. Cette autorisation a pour nom *d'habilitation* dans le jargon ministériel. En effet, la CEEC a depuis sa création en 1993 le pouvoir de « recommander au ministre d'habiliter un établissement d'enseignement à décerner le diplôme d'études collégiales⁷ ». Dans un premier temps, donc, le désir de la CEEC d'examiner les projets de développements des cégeps est clairement relié à la notion d'habilitation des cégeps au détriment d'une vision réseau, interrégionale et socialement solidaire des diplômés collégiaux.

L'autre contexte de création des PSD est politique. En 2000, le gouvernement péquiste de Lucien Bouchard affirme vouloir « l'amélioration des services aux citoyens et la modernisation de l'administration publique ». À cette fin, il fait voter une nouvelle loi (Loi sur l'Administration publique, L.Q. 2000, chapitre 8, 30 mai 2000) qui impose à toute l'administration publique un nouveau « cadre de gestion » reposant sur « l'atteinte de résultats ». Dans cette foulée, les cégeps devaient faire le transfert « d'une gestion par activité à une gestion par résultats⁸. »

Il est très probable qu'il y ait un lien contextuel (ambiance idéologique et politique) entre l'initiative de la CEEC et la nouvelle loi du gouvernement Bouchard. Toutefois, je n'ai pas lu dans les documents de la CEEC que celle-ci entreprenait l'examen des plans de développement des cégeps pour répondre à une demande directe du gouvernement.

2.2. L'implantation des PSD de 2002 à 2007

En 2002 le même gouvernement péquiste, alors sous le leadership de Bernard Landry, modifie la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* et la *Loi sur la Commission de l'enseignement collégial*. Ces modifications législatives forcent les cégeps à produire un PSD avant le 1^{er} juillet 2004. Le mandat de la CEEC est modifié et c'est elle qui évaluera ces PSD. Elle annonce en 2003 aux cégeps qu'elle fera ces évaluations dans « la perspective d'aider les collègues à élaborer des plans utiles et efficaces. » Au nom de quelle expertise et avec quelle méthode d'analyse? Elle ne

⁶ QUÉBEC, COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Annexe III : L'évaluation des plans stratégiques des cégeps. Cadre d'analyse* (Février 2005), in Robert LANGLOIS, *Les plans stratégiques des cégeps. Un premier bilan d'évaluation*, Québec, Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, 2006, p. 25.

⁷ QUÉBEC, *Chapitre C-32.2, Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*, Article 17, Éditeur officiel du Québec, 2013, http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_32_2/C32_2.html (Page consultée le 14 janvier 2014)

⁸ Robert LANGLOIS, *Les plans stratégiques des cégeps. Un premier bilan d'évaluation*, Québec, Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, 2006, p. 3.

le mentionne pas. Toutefois, la CEEC précise que son évaluation des PSD se fera notamment à la lumière des « orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation.⁹ »

Cette précision est importante, car elle révèle les critères à partir desquels les PSD des cégeps seront évalués. Or ces orientations, malheureusement, ignorent toutes considérations humanistes et démocratiques. La CEEC se réfère à un tableau synthèse de cinq colonnes intitulé « Plan stratégique 2000-2003 du Ministère de l'Éducation. Tableau synthèse des orientations et des objectifs ». Quatre de ces colonnes s'appliquent au réseau collégial. Or, le thème de l'arrimage de l'éducation au marché de l'emploi occupe une place écrasante. Il se retrouve sous une forme ou sous une autre dans ces quatre colonnes et en occupe au moins 70% du texte. On n'en a que pour les « besoins évolutifs de la clientèle », « la pertinence des programmes d'études au regard des réalités du monde actuel et [à venir] du travail », et « [r]esserrer le partenariat entre les milieux de l'éducation et du travail¹⁰ ».

Le second thème dominant porte sur la gestion du système d'éducation. À cet égard, le ministère favorise un double mouvement : décentralisation de l'administration du système d'éducation et augmentation de la reddition de compte « dans le cadre de la gestion axée sur les résultats¹¹ ». En d'autres mots, on veut reporter sur le dos des institutions locales une partie du poids de la gestion du système tout en augmentant les mesures de contrôles sur ces mêmes institutions. C'est là une dynamique fondamentale de la « nouvelle gestion publique » prônée les idéologues néolibéraux et dont l'objectif est une réduction des institutions publiques et leur arrimage serré aux besoins du marché¹².

Le dernier thème, en terme d'espace occupé, porte sur « la réussite scolaire ». Encore faut-il noter que cette réussite est définie en « maximum d'apprentissage » et « [a]ugment[ation] substantiel[le du] taux de diplomation ». La réussite semble se résumer au bourrage de crâne et aux résultats chiffrables et chiffrés.

On a donc là un premier volet de la conception de la CEEC des PSD. Un bon PSD s'orientera sur les demandes du ministère et – du moins en 2000-2003 – le ministère veut un assujettissement sans ambages du système d'éducation aux besoins du marché. De plus, la décentralisation est à l'ordre du jour. On ne trouve nulle part de références à des objectifs humanistes, citoyens ou d'équité sociale, interrégionale ou intergénérationnelle.

Est-ce là la conception de l'éducation que nous défendons? Mais la CEEC ne s'arrête pas en si bon chemin. En 2005 (nous sommes alors sous le gouvernement libéral de Jean Charest), elle se dote d'un « Cadre d'analyse » des PSD que les cégeps devaient se donner au plus tard en... 2004! (En passant, tolérerions-nous qu'un ou une collègue donne ses critères de correction après une évaluation majeure?) On y définit la « nature de la planification stratégique ». Sans surprise, elle y récupère le langage et les concepts du management des entreprises privées. Ainsi, pour « l'organisation » concernée il s'agit « de déterminer la position qu'elle entend occuper » et « identifier les moyens déployés pour y parvenir ». Cela est possible grâce à l'analyse de « son environnement interne et externe ».

⁹ Jacques L'ÉCUYER, *Annexe II : Lettre adressée aux directeurs généraux des cégeps* (29 octobre 2003), in Robert LANGLOIS, *Les plans stratégiques des cégeps. Un premier bilan d'évaluation*, Québec, Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, 2006, p.19.

¹⁰ QUÉBEC, COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Annexe III : L'évaluation des plans stratégiques des cégeps. Cadre d'analyse* (Février 2005), in Robert LANGLOIS, *Les plans stratégiques des cégeps. Un premier bilan d'évaluation*, Québec, Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, 2006, p. 33.

¹¹ *Ibid.*

¹² La « nouvelle gestion publique » et son application dans le monde de l'éducation – au Québec on consultera avec intérêt Dorval BRUNELLE, Pierre-Antoine HARVEY et Sylvain BÉDARD, « La nouvelle gestion publique en contexte », in Dorval BRUNELLE et al., *Main basse sur l'État : les partenariats publics-privés au Québec et en Amérique du Nord*, Montréal, Fides, 2005, p. 25-55.

Mais la CEEC devient encore plus inquiétante lorsqu'elle résume sa conception de la planification stratégique en citant un document du *Higher Funding Council of England* : « la **stratégie** [le caractère gras est dans le texte original] est l'approche que prend une organisation pour survivre et réussir¹³. » Est-on conscient, à la CEEC, que ce type de langage est extrêmement proche du darwinisme social? Que le darwinisme social a justifié les pires excès du capitalisme sauvage du 19^e siècle et de la première moitié du 20^e siècle en Occident? Que le darwinisme social est le socle sur lequel se sont construites les idéologies racistes et totalitaires jusqu'à la Seconde Guerre mondiale? Comment devons-nous comprendre que de la masse considérable d'ouvrages sur la stratégie et l'administration des organisations ce soit *la* phrase qu'elle retient?

2.3. 2008-2012 : Des PSD à 'l'assurance qualité'

Entre 2002 et 2007, la CEEC a encadré la mise en place des PSD dans les cégeps. Selon les documents qu'elle a produits, ces PSD visent d'abord et avant tout à arrimer les cégeps au marché du travail et à décentraliser le réseau des cégeps dans une logique de bataille pour leur survie individuelle. La CEEC n'annonce dans aucun des documents consultés pour cette recherche que sa conception fondamentale des PSD a changé depuis 2008. On note toutefois certains changements significatifs dans le discours de la CEEC entre 2008 et 2012. En rétrospective, on constate qu'elle préparait le terrain au projet qu'elle a annoncé à l'été 2013 « d'assurance qualité » pour le réseau des cégeps.

En avril 2008, la CEEC produit un document très bref (à peine 5 pages et demi de texte, incluant des listes à picots, de larges marges et une grosse police) qui s'intitule *Cadre d'analyse. Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps*. Elle y annonce qu'elle évaluera désormais les rapports de « l'évaluation de l'efficacité des plans stratégiques » des cégeps.¹⁴ En d'autres termes, les cégeps feront dorénavant une « autoévaluation » de leur PSD et la CEEC évaluera l'autoévaluation¹⁵. C'est un processus dit de 'métaévaluation', la même logique qui est au cœur de l'actuel projet 'd'assurance-qualité'¹⁶.

Les quelques critères de cette 'métaévaluation' sont presque exclusivement méthodologiques et procéduriers: identification d'objectifs, mise en place de processus de suivi, création d'indicateurs, consultation des instances internes. Le mot « clientèle¹⁷ » y fait son apparition, une fois. Au moins le discours farouchement pro-marché ou de lutte pour la survie est absent de ce maigrelet 'cadre'.

¹³ QUÉBEC, COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Annexe III : L'évaluation des plans stratégiques des cégeps. Cadre d'analyse* (Février 2005), in Robert LANGLOIS, *Les plans stratégiques des cégeps. Un premier bilan d'évaluation*, Québec, Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, 2006, p. 29.

¹⁴ Katie BÉRUBÉ, *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps*, Québec, Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, avril 2008, p. 5.

¹⁵ Katie BÉRUBÉ, *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps*, Québec, Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, avril 2008, p. 5-7.

¹⁶ Sur la métaévaluation et le projet actuel 'd'assurance qualité', voir Frédérique BERNIER, Isabelle LARRIVÉE et Isabelle BOUCHARD, *L'assurance qualité. Origines, évolution, conséquences et enjeux*, [s.l. et s.é] 2013.

¹⁷ Katie BÉRUBÉ, *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps*, Québec, Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, avril 2008, p. 10.

L'autre chose notable dans ce texte est la mention, pour la première fois, du terme « qualité » :

« L'évaluation de l'efficacité des plans stratégiques s'inscrit donc dans la continuité des actions posées par la Commission pour contribuer à l'amélioration continue de la qualité [...] de l'enseignement collégial¹⁸. »

Ainsi apprend-on en 2008, au détour d'un document portant sur les PSD, que le mandat de la CEEC aurait toujours été d'évaluer la qualité de l'enseignement collégial. Ce même processus de réécriture historique est à l'œuvre dans document de novembre 2012 intitulé *Le développement de la culture de l'évaluation dans les collèges québécois. État de la situation*. Dans un encadré au tout début du texte, on lit que la CEEC est un « organisme d'assurance qualité public et indépendant dont la mission est de contribuer au développement de la qualité de l'enseignement collégial et de témoigner de cette qualité¹⁹. » Puis loin dans le texte, la CEEC annonce qu'elle prépare « la prochaine opération sur les systèmes d'assurance qualité ». Pour ce faire, elle entreprend une « tournée » des collèges pour « faire le point avec chacun d'eux sur l'état du développement de la culture de l'évaluation dans leur établissement²⁰. »

En somme, entre 2008 et 2012, la CEEC s'est redéfinie comme un organisme « d'assurance-qualité » – élargissant par le fait même son mandat – et affirme avoir toujours eu ce mandat très large. Cette redéfinition est liée au rôle et à la méthode qu'elle s'est donnée par rapport à l'évaluation des PSD. Or qui a-t-elle consulté pour justifier, concevoir et entreprendre cette redéfinition? Apparemment personne. Sa loi constitutive n'a pas changé. Lorsque la CEEC annonce sa « tournée » en 2012, la mutation en organisme « d'assurance qualité » est déjà faite.

Et lors de cette tournée sur la prochaine étape du développement du processus 'd'assurance qualité' dans les cégeps, qui s'est nécessairement effectuée entre décembre 2012 et le printemps 2013, les professeurs du Cégep Marie-Victorin n'ont pas été consultés. La CEEC, de toute évidence, ne considère pas les professeur-e-s (ou les étudiant-e-s, les employé-e-s de soutien et les professionnel-e-s) comme des interlocuteurs dans le réseau des cégeps. Qui plus est, la direction de notre collège ne nous a pas informés de cette rencontre. En somme, il est possible qu'aucun syndicat de professeur-e-s, d'étudiant-e-s, d'employé-e-s de soutien ou de professionnel-e-s du Québec n'est été consulté lors de cette réorientation majeure de la CEEC.

Conclusion

Il est normal et responsable que notre cégep se dote d'un plan d'action ou d'un plan de développement pour les prochaines années. C'est une manière intéressante faire le bilan de nos bons coups des dernières années, et de réfléchir

¹⁸ Katie BÉRUBÉ, *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps*, Québec, Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, avril 2008, p. 7.

¹⁹ [sans auteur], *Le développement de la culture de l'évaluation dans les collèges québécois. État de la situation*, [s.l.], Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, novembre 2012, p. 2.

²⁰ *Ibid.* p. 7.

à comment nous voulons réactualiser ou incarner concrètement notre mission d'enseignement technique et préuniversitaire dans une perspective démocratique et humaniste.

L'ensemble de l'exercice peut et devrait être rassembleur : entre les formations générales et spécifiques, entre les départements, entre les différents corps de métier. Tant et aussi longtemps que la direction mène ce dossier en affirmant son attachement à notre mission et en respectant nos prérogatives conventionnées, les professeur-e-s gagnent à participer à ce processus avec toute la créativité, l'esprit d'analyse, la rigueur et le sens critique dont ils et elles font preuve quotidiennement dans leur enseignement et leurs tâches collectives.

Pour que l'objectif soit atteint, il m'apparaît toutefois clair que nous devons refuser catégoriquement l'approche prônée par la CEEC. Celle-ci ne retient que la dimension économique de l'enseignement collégial, conçoit cette dimension économique que dans une perspective d'assujettissement au secteur privé et prône la lutte entre les cégeps pour leur survie. J'en arrive à la conclusion que la conception du développement des cégeps de la CEEC constitue une menace grave à la mission de notre institution et à sa cohérence comme réseau.