

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2006-2011 du Cégep du Vieux Montréal

Janvier 2014

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2006-2011* du Cégep du Vieux Montréal s'inscrit dans une opération menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial auprès de l'ensemble des collèges publics. Cette opération vise à évaluer l'efficacité des plans stratégiques, incluant les plans de réussite, à leur échéance ou à un moment précis de leur mise en œuvre. En lien avec les attentes définies par la Commission dans le *Cadre d'analyse*¹, les collèges ont été invités à établir un rapport entre les résultats obtenus et les objectifs poursuivis et à porter un regard critique sur le plan stratégique. Au terme de son évaluation, la Commission pourra juger si le plan stratégique réalisé par le Collège et la gestion qu'il en a faite ont contribué à l'atteinte des résultats.

Le Cégep du Vieux Montréal a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 18 mars 2013. Un comité présidé par une commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 28, 29 et 30 mai 2013². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité sur la réussite, le comité d'autoévaluation du plan de réussite et celui du plan stratégique ainsi que des professeurs³, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission, après que celle-ci ait analysé le rapport d'autoévaluation et recueilli de l'information additionnelle lors de la visite. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques du Cégep du Vieux Montréal, de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, et du cadre général de sa démarche d'évaluation, le document présente le niveau d'atteinte des objectifs du plan ainsi que les observations en lien avec le contexte d'élaboration du plan, sa mise en œuvre et ses mécanismes de suivi. Le rapport traite ensuite du plan d'action que le Collège s'est donné à la suite de son autoévaluation et de l'appréciation de la démarche d'évaluation suivie par l'établissement. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration du processus de planification stratégique du Collège, de la gestion du plan et de l'évaluation de son efficacité.

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps : Cadre d'analyse*, avril 2008, 11 p.
 2. Outre la commissaire, M^{me} Céline Durand, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M^{me} Michèle Comtois, directrice des études du Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu, M. Jean Gaudreau, directeur adjoint à la Direction des études du Cégep Lévis-Lauzon, et M^{me} Marie-Johanne Lacroix, directrice générale à la retraite du Cégep de Granby-Haute-Yamaska. Le comité était assisté de M^{me} Nathalie Thibault, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire. M^{me} Nathalie Savard, secrétaire générale de la Commission, a participé à la visite à titre d'observatrice.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Le Cégep du Vieux Montréal, fondé en 1968, est situé à Montréal au cœur du Quartier Latin. La région de Montréal est la plus peuplée avec un million huit cent mille habitants et présente la diversification culturelle la plus marquée au Québec avec une part croissante de l'immigration. Les secteurs des services et manufacturiers y sont prédominants et ceux des télécommunications, de l'aérospatiale, des biotechnologies, de l'informatique et de l'industrie pharmaceutique s'y sont grandement développés au cours des dernières années. Une vingtaine d'autres établissements d'enseignement collégial, dont certains sont anglophones et certains sont privés, sont situés sur l'île de Montréal. Depuis 1982, le Collège offre des services aux établissements d'enseignement de l'Ouest du Québec en matière d'intégration des personnes en situation de handicap. En 2010, le Collège a créé, en partenariat avec le Collège Dawson, un centre collégial de transfert de technologie en pratiques sociales novatrices centré sur l'inclusion scolaire et professionnelle des étudiants en situation de handicap (CRISPESH).

Durant les années 2006 à 2011, le Collège a maintenu son offre de 5 programmes au secteur préuniversitaire, mais a augmenté le nombre de ses profils de 14 à 16. Son offre au secteur technique s'est maintenue à 14 programmes donnant lieu à 33 profils de sortie. Le nombre important de profils est lié en particulier au programme *Techniques de métiers d'arts* qui se décline en huit voies de spécialisation. Le Collège offre aussi une session d'*Accueil et intégration* ainsi qu'une session de *Transition*. À la formation continue, le Collège a offert, pour la même période, entre 11 et 15 programmes différents menant à une attestation d'études collégiales (AEC), notamment dans les domaines du génie civil et du jeu vidéo, ainsi que trois programmes menant au diplôme d'études collégiales (DEC). À la formation ordinaire, le nombre d'étudiants aux secteurs préuniversitaire et technique a augmenté, passant de 6 018 étudiants au début du plan stratégique à 6 543 à sa fin. Le nombre d'étudiants aux sessions d'*Accueil et intégration* et de *Transition* a fluctué durant les 6 années couvertes par le plan, passant de 74 inscrits à l'automne 2006 à 50 à l'automne 2011. Le nombre d'étudiants inscrits à un programme offert à la formation continue a fluctué durant cette période, partant de 1 128 étudiants à l'automne 2006 pour atteindre 1 153 à l'automne 2011. Le personnel du Collège s'est accru de façon continue entre 2006 et 2011, passant de 674 à 729 employés.

Le conseil de direction du Collège est composé de la directrice générale, de la directrice des études et de sept directeurs de service. La régie pédagogique de la Direction des études rassemble huit directions adjointes responsables notamment des programmes, du soutien à

l'enseignement, de la formation continue et des écoles-ateliers partenaires. Un renouvellement important de personnel a caractérisé les années de mise en œuvre du plan stratégique, notamment aux postes de certaines directions. Entre le début du plan stratégique et le moment de son autoévaluation, il y a eu des changements à la Direction générale, à la Direction des études ainsi qu'à la présidence du conseil d'administration.

Le plan stratégique

Le *Plan stratégique 2006-2011* qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en avril 2006. En juin 2007, la Commission l'a jugé conforme aux exigences de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et a estimé qu'il contenait les composantes et éléments susceptibles d'en assurer l'efficacité. Elle avait suggéré au Collège de préciser le partage des responsabilités et les échéances des actions prévues. Le Collège a choisi de prolonger son plan jusqu'à l'adoption du suivant, prévu à l'automne 2013. Il s'agit du premier plan stratégique adopté par le Collège depuis les modifications apportées à la Loi.

Largement inspiré des valeurs de son projet éducatif et s'inscrivant dans la poursuite de sa mission, le Collège a établi cinq orientations à son plan stratégique : la réussite, les programmes visant le développement intégral de la personne, le milieu de vie et d'apprentissage favorisant l'engagement, la gestion favorisant la participation et la concertation ainsi que l'ouverture sur le milieu et sur le monde. De deux à cinq objectifs précisent chacune de ces orientations et portent sur le soutien et le développement d'activités associées aux orientations.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite couvrant la période de 2004 à 2009, adopté par le conseil d'administration en avril 2004, a été intégré au plan stratégique au moyen de sa première orientation, reportant ainsi son échéance au terme du plan stratégique. La Commission a jugé, lors de l'évaluation du plan stratégique en 2007, qu'il était susceptible de bien soutenir la réussite et la diplomation. Le plan de réussite présente des orientations, des buts généraux ainsi que des objectifs à atteindre par la mise en œuvre de moyens précisés et articulés autour de six pôles d'intervention.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Cégep du Vieux Montréal a entrepris l'autoévaluation de son *Plan stratégique 2006-2011*, incluant son plan de réussite, en décembre 2009 par l'adoption du devis élaboré par

le comité d'autoévaluation constitué de la directrice générale, de la directrice des communications et des affaires corporatives ainsi que d'une consultante externe. Le devis d'évaluation a fixé des enjeux, notamment le maintien de l'engagement de la communauté dans la démarche d'autoévaluation en vue de l'élaboration du prochain plan stratégique, et prévoit aussi les questions d'évaluation, la méthodologie et le processus d'évaluation. Il a été soumis au conseil de direction et au comité consultatif. Ce dernier, composé de représentants de l'ensemble des groupes de la communauté, avait comme mandat d'accompagner le comité d'autoévaluation à toutes les étapes de la démarche, de l'adoption du devis à la rédaction du rapport final, en passant par la cueillette et l'analyse des informations. Le rapport d'autoévaluation du Collège, dont la portée couvre aussi les années 2011 à 2013, a été adopté par le conseil d'administration en mars 2013.

Pour l'évaluation de la première orientation de son plan stratégique portant sur la réussite, le Collège a repris les conclusions du rapport produit au terme de son *Plan de réussite 2004-2009*. Ce rapport d'autoévaluation sur l'efficacité du plan de réussite a été adopté par le conseil d'administration en avril 2010. La démarche d'évaluation, sous la responsabilité d'un comité d'autoévaluation créé à partir du comité sur la réussite de la Commission des études, a débuté en décembre 2009 par l'élaboration d'un devis qui prévoit notamment le contexte et les enjeux de l'autoévaluation, les questions d'évaluation, la méthodologie et le déroulement du processus. Ce devis a été validé par le comité sur la réussite, la régie pédagogique de la Direction des études et la Commission des études. Les données utilisées par le Collège ont été actualisées pour couvrir les années de 2011 à 2013.

Le Collège a recueilli des données statistiques et documentaires provenant essentiellement des plans de travail et des bilans annuels des différents directions et départements et des données perceptuelles recueillies par des sondages et des ateliers auprès du personnel d'encadrement du Collège, puis par sondage auprès de l'ensemble des membres de la communauté.

Évaluation de l'efficacité du plan stratégique

L'évaluation de l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite, aborde l'atteinte des objectifs du plan et les observations découlant du regard critique sur le processus de planification stratégique.

L'atteinte des objectifs du plan stratégique

Dans un contexte de gestion axée sur les résultats, l'évaluation de l'atteinte des objectifs permet de mettre en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés par le plan stratégique et d'expliquer les écarts, le cas échéant.

À partir des 9 enjeux issus de l'analyse de situation présentée dans le *Plan stratégique 2006-2011*, le Cégep du Vieux Montréal cerne 5 orientations, elles-mêmes découpées en 18 objectifs stratégiques. Outre les deux portant sur la réussite, ces objectifs visent notamment le développement concerté de l'ensemble des programmes d'études en conformité avec le projet éducatif du Collège et celui d'un milieu de vie et d'apprentissage favorisant l'engagement. Le soutien aux projets propres à favoriser les qualités d'ouverture, d'intégration et d'accueil envers la diversité ethnique, culturelle et sociale ainsi que la valorisation des pratiques centrées sur le développement durable constituent d'autres objectifs. Certains autres s'attardent au maintien des pratiques de communication favorisant la participation et la concertation, au développement professionnel des membres du personnel, à la promotion des traits distinctifs du Collège pour en assurer le rayonnement et à l'établissement d'alliances avec des partenaires externes. Le Collège a associé des indicateurs et des moyens à tous les objectifs du plan stratégique. Des résultats attendus accompagnent les indicateurs et, pour la majorité d'entre eux, le Collège inscrit dans son plan stratégique qu'ils seront à préciser dans les plans de travail annuels des directions.

Le Collège a évalué tous les objectifs de son plan stratégique en recourant aux indicateurs prévus à son plan stratégique, en dressant, à l'aide des bilans annuels des directions, un portrait exhaustif des différents moyens mis en œuvre et pour lesquels il a analysé leur efficacité. Cet exercice a permis au Collège de conclure qu'il a atteint la majorité des objectifs de son plan stratégique et que 7 des 16 objectifs n'ont été que partiellement atteints. Le Collège explique qu'il a dû conclure à l'atteinte partielle de ces sept objectifs du fait d'indicateurs jugés peu pertinents, dont la formulation était ambiguë, ou encore de l'absence de données.

La Commission constate que le Collège a procédé à une appréciation des résultats atteints au regard des indicateurs de chacun des objectifs du plan stratégique. À l'instar du Collège, elle constate que les données recueillies par le Collège sont pertinentes, mais pas toujours suffisantes pour procéder à une analyse de résultats obtenus par rapport à des résultats attendus. Elle note conséquemment que le Collège n'a pu expliquer les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus puisque pour plusieurs d'entre eux, ils n'ont pas été définis dans les plans de travail annuel, comme le prévoyait le plan stratégique, ou parce que le Collège n'a pas pu recueillir les données pour certains indicateurs.

La Commission reconnaît la rigueur du travail du Collège pour démontrer l'atteinte des objectifs. Toutefois, elle conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet d'attester que partiellement le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique en fonction de résultats attendus.

L'atteinte des objectifs du plan de réussite

Le Collège a traité de la réussite par l'analyse des deux objectifs liés à la première orientation du plan stratégique. L'un vise à susciter l'engagement concerté de tout le personnel à soutenir les élèves et l'autre à les accompagner et à les soutenir durant tout leur parcours collégial. Le Collège a procédé à l'évaluation de l'atteinte de ces objectifs et, pour ce faire, il a utilisé les indicateurs prévus à son plan stratégique. De plus, il a pu conclure sur l'atteinte des objectifs du plan de réussite par l'analyse de l'évolution des taux associés aux indicateurs au regard des résultats attendus prévus au plan stratégique ainsi que par l'analyse de l'efficacité des mesures de soutien qu'il précisait. Il a utilisé des données statistiques, actualisées en 2013, provenant des indicateurs sur le cheminement scolaire au collégial du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST)⁴, de la banque de données PSEP (Profil scolaire des étudiants par programme) ainsi que du système institutionnel Clara. Comme pour l'évaluation des objectifs du plan stratégique et dans le but d'apprécier l'efficacité des mesures de soutien, il a eu recours également aux plans de travail et bilans annuels des directions, des départements, des comités de programme ainsi qu'à des bilans quinquennaux des projets d'encouragement et d'encadrement à la réussite (2003-2008) et à des fiches des dix programmes ciblés par le MESRST. Le Collège a conclu à l'atteinte d'un des deux objectifs du plan de réussite alors que l'autre a été jugé partiellement atteint.

4. Ce ministère a été créé le 19 décembre 2012. Auparavant, l'enseignement collégial était rattaché au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS).

La Commission estime que les indicateurs utilisés par le Collège sont pertinents et que les données recueillies pour évaluer l'atteinte des objectifs du plan de réussite sont suffisantes. Elle juge que l'analyse que le Collège en fait est rigoureuse et que les conclusions en découlent. La Commission constate que le Collège a évalué le niveau d'atteinte des objectifs au regard des résultats attendus. L'explication des écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus est basée sur une documentation diversifiée qui a été enrichie par la connaissance qu'a la direction de son milieu.

La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus.

Le regard critique sur le plan stratégique, incluant le plan de réussite

Le regard critique permet d'examiner le contexte d'élaboration du plan stratégique, sa mise en œuvre et les mécanismes de suivi et d'apprécier si ces processus ont contribué à l'efficacité du plan.

Le Cégep du Vieux Montréal a examiné les trois objets du regard critique pour le plan stratégique, incluant le plan de réussite : le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi. La démarche empruntée pour porter ce regard critique est basée sur l'ensemble des données statistiques, perceptuelles et documentaires utilisées par le Collège pour témoigner de l'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. L'analyse de ces données a été réalisée par le comité d'autoévaluation du plan stratégique en collaboration avec la régie du Collège et par le comité d'autoévaluation du plan de réussite en collaboration avec la régie pédagogique de la Direction des études, le comité sur la réussite et la Commission des études. L'analyse a conduit le Cégep du Vieux Montréal à cerner des points forts et à élaborer des pistes d'amélioration du processus de planification stratégique et de planification lié à la réussite.

Le contexte d'élaboration du plan stratégique

Le contexte d'élaboration fait référence à l'analyse de situation menée par le Collège au moment d'élaborer son plan ainsi qu'à la définition des orientations et des objectifs. Le Collège juge que l'analyse de situation, élaborée principalement à partir de l'évaluation institutionnelle menée en 2003 et du bilan du premier plan de réussite, était suffisante pour lui permettre de dégager des orientations claires et des objectifs congruents. Les enjeux ainsi dégagés ont été jugés toujours pertinents. Le Collège estime aussi que l'adhésion de

la communauté au plan stratégique a été favorisée parce qu'il s'inscrit dans la poursuite de la mission du Collège, comme elle est explicitée dans son projet éducatif.

L'élaboration du *Plan stratégique 2006-2011* a été une occasion de mener des consultations auprès de l'ensemble des groupes de la communauté. En effet, par l'intermédiaire du comité consultatif, le Collège a procédé à une démarche de consultation décentralisée auprès des différentes catégories de personnel. Ainsi, le Collège estime avoir produit un plan stratégique connu de la communauté et mobilisateur, comme la Commission a pu le constater au moment de la visite.

Pour l'élaboration de son prochain plan, les témoignages recueillis lors de la visite ont confirmé que le Collège a amorcé la réflexion par des journées de travail et d'échanges basées notamment sur les résultats de l'autoévaluation. Il entend poursuivre son travail d'élaboration de façon à soumettre à la communauté une version préliminaire du plan stratégique, comme il l'avait fait pour son premier plan. La Commission a pu constater que l'enjeu principal de la démarche du Collège pour l'élaboration de son prochain plan stratégique est de maintenir la mobilisation de la communauté autour d'un plan qu'il souhaite rassembleur.

Le Collège a jugé, lors de l'autoévaluation de l'efficacité de son plan, que les objectifs stratégiques élaborés à partir de critères validés par les instances ne sont pas toujours accompagnés d'indicateurs pertinents et mesurables, du fait de leur formulation ambiguë. Il souligne le fait que plusieurs des résultats attendus, demeurant à préciser dans les plans de travail annuels, l'ont empêché d'avoir une vision précise de l'envergure de ses objectifs. Le Collège a noté dans son rapport qu'il réfléchira à la valeur de ses engagements liés aux objectifs pour le prochain plan stratégique. Au moment de la visite, la Commission a pu noter l'adhésion de la communauté à ces constats, notamment sur le fait que les objectifs du plan 2006-2011 étaient ambitieux.

La Commission juge, à l'instar du Collège, que l'analyse de situation a permis au Collège de cerner les enjeux appropriés en respect avec sa mission. Elle estime que tous les objectifs sont accompagnés d'indicateurs et de résultats attendus. Cependant, elle constate que près de la moitié des résultats attendus ne sont pas formulés de façon à pouvoir attester l'atteinte des objectifs ou restent à préciser dans les plans de travail annuels. Ainsi, la Commission *suggère* au Collège de s'assurer que tous les objectifs sont formulés en résultats attendus mesurables accompagnés d'indicateurs qui lui permettront de suivre annuellement la progression des résultats vers l'atteinte des objectifs du plan stratégique.

En conclusion, la Commission juge que le processus d'élaboration du *Plan stratégique 2006-2011* n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan.

Le contexte d'élaboration du plan de réussite

Le Collège juge que l'analyse de situation élaborée en 2003, basée sur le bilan du plan de réussite 2000-2003 et sur une consultation de la communauté pilotée par le comité sur la réussite, lui a permis de connaître les caractéristiques de la population étudiante et de cerner les obstacles à la réussite. Il estime que la qualité de cette analyse lui a ainsi permis de l'intégrer à son plan stratégique en 2006 et que l'enjeu retenu en 2003, soit le maintien de la croissance de réussite, demeurerait valable. Le Collège constate une certaine difficulté dans la gestion du plan de réussite du fait de l'existence de deux documents distincts : le *Plan de réussite 2004-2009* et le plan de réussite intégré au plan stratégique. À cet égard, il entend arrimer la durée du prochain plan de réussite à celle du plan stratégique. Il a prévu également prendre en compte les recommandations formulées dans le rapport d'autoévaluation du *Plan de réussite 2004-2009*, produit en 2010, pour l'élaboration de son prochain plan de réussite qui sera complètement intégré au prochain plan stratégique.

La Commission juge, comme le Collège, que les orientations du plan de réussite découlaient de la connaissance des caractéristiques de la population étudiante et des obstacles à la réussite qu'il a su traduire en objectifs clairs. Elle estime que la mesure de l'atteinte des objectifs a été rendue possible à l'aide des indicateurs pertinents précisés par des résultats attendus.

En conclusion, la Commission juge que le processus d'élaboration du *Plan de réussite 2004-2009* a contribué à l'efficacité du plan.

La mise en œuvre du plan stratégique

La mise en œuvre du *Plan stratégique 2006-2011* du Cégep du Vieux Montréal a été prise en charge par la Direction générale assistée par la régie du Collège et s'est faite par l'établissement d'un plan de travail institutionnel, construit sur les plans de travail annuels des directions, lequel est déposé au conseil d'administration et accessible à la communauté. Tous les plans de travail sont élaborés à l'aide d'un outil institutionnel de gestion du plan de travail permettant à chaque direction de rattacher les moyens à réaliser, inspirés de ceux prévus au plan stratégique, aux objectifs, de les décrire, d'en établir les responsables et les instances partenaires dans leur mise en œuvre.

Le *Plan stratégique 2006-2011* contient entre 1 et 9 moyens par objectif pour un total de 90 moyens qui peuvent être précisés dans les plans de travail annuels. La gestion du plan de travail institutionnel permet au Collège de dresser l'inventaire des moyens choisis annuellement par les directions pour chacun des objectifs. De plus, le bilan annuel permet

au Collège de procéder à un suivi de la mise en œuvre de chaque moyen prévu au plan de travail en statuant sur son état de réalisation. Par ailleurs, un système d'appel de projets permet au Collège d'établir annuellement les moyens à mettre en œuvre en s'assurant de leur pertinence au regard des objectifs du plan stratégique. Au moment de la visite, le Collège a précisé qu'il entend modifier son approche : il prolongera la durée des projets retenus, permettant ainsi de planifier ses actions sur la durée du plan stratégique plutôt que sur une base annuelle, et il dotera les responsables d'outils de cueillette de données, comprenant une mesure de l'efficacité, de façon à mieux documenter leur bilan annuel et assurer, par conséquent, un meilleur suivi de la mise en œuvre, ce que la Commission l'encourage à faire.

Dans son rapport, le Collège expose chacune des actions réalisées pour chacun des objectifs et évalue son efficacité. Concluant à l'atteinte de la majorité de ses objectifs sur la base de l'analyse de l'efficacité des moyens mis en œuvre, le Collège conclut par conséquent à la mise en œuvre des moyens prévus à son plan de travail. La Commission constate, à la lumière de son analyse des plans de travail et bilans annuels, que les moyens prévus au plan ont été mis en œuvre. À partir des propos recueillis lors de la visite, la Commission souligne le dynamisme et l'implication des membres de la communauté du Collège dans la mise en œuvre des moyens. Elle estime que la cohérence est clairement établie entre le moyen et l'objectif poursuivi dans le plan et juge que la gestion de la mise en œuvre des moyens et que le suivi de leur mise en œuvre sont des pratiques qui sont bien ancrées et intégrées au Collège. Enfin, la Commission note que les différents intervenants exercent leurs responsabilités.

La Commission estime que la mise en œuvre du *Plan stratégique 2006-2011* a contribué à l'efficacité du plan.

La mise en œuvre du plan de réussite

La prise en charge du plan de réussite s'est déroulée sensiblement de la même façon que celle du plan stratégique. La Commission a pu constater que c'est sur la base des objectifs du plan de réussite que sont choisis, par la Direction des études, les projets à la suite de l'analyse réalisée par le comité sur la réussite qui est présentée aussi à la Commission des études. La Commission a pu noter, par les rencontres tenues au moment de la visite, que le Collège s'assure de la pertinence des projets retenus au regard des obstacles liés à la réussite et qu'ils sont révisés annuellement selon les nouvelles caractéristiques de la population étudiante ou selon de nouvelles problématiques, ce qui témoigne d'une gestion intégrée de planification liée à la réussite et d'une cohésion entre les instances. De plus, l'organisation annuelle d'une table de concertation sur la réussite permet à l'ensemble des intervenants d'échanger sur le bilan de leurs activités. La Commission estime que les

moyens ont permis d'atteindre les résultats prévus au plan et qu'un suivi de leur mise en œuvre permet des ajustements opportuns.

La Commission estime que la mise en œuvre a contribué à l'efficacité du *Plan de réussite 2004-2009*.

Les mécanismes de suivi du plan stratégique

Les mécanismes de suivi du plan stratégique sont sous la responsabilité de la Direction générale en collaboration avec la régie du Collège. Ils reposent essentiellement sur la production d'un bilan du plan de travail annuel institutionnel qui présente l'ensemble des réalisations en lien avec chacun des objectifs du plan stratégique. Ce bilan témoigne d'une prise en charge des objectifs du plan stratégique et de la réalisation des actions du Collège. Au moment de la visite, la Commission a pu constater également que les résultats obtenus sont discutés à la régie du Collège pour certains objectifs du plan stratégique. Le conseil d'administration assure le suivi du plan stratégique à partir des plans de travail et des bilans des directions qui lui sont déposés annuellement. Le Collège constate, dans son rapport d'autoévaluation, que le suivi des résultats du plan a été fait et qu'il a su maintenir le cap sur les objectifs de son plan stratégique. Toutefois, la Commission note que toutes les instances et l'ensemble des intervenants rencontrés au moment de la visite soulèvent la difficulté de mesurer l'effet des moyens mis en œuvre vers l'atteinte des objectifs du plan stratégique. Elle estime en effet que ce mécanisme de suivi ne permet pas de procéder à une analyse des résultats obtenus au regard des résultats attendus, permettant plutôt un suivi de mise en œuvre des moyens. De plus, elle constate que le *Plan stratégique 2006-2011* n'a pas été révisé. Au moment de la visite, la Commission note que le Collège a l'intention d'enrichir son système de gestion du plan de travail annuel de façon à ce que les résultats attendus prévus au plan puissent servir à poser un véritable regard sur la progression des résultats vers l'atteinte des objectifs. Elle souligne que le Collège a noté, lors de la visite, cette difficulté de témoigner du suivi des résultats du plan, mais il n'a pas élaboré de pistes d'amélioration à cet égard. En conséquence, la Commission *suggère* au Collège de se doter de mécanismes de suivi des résultats de son plan stratégique lui permettant de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de procéder à la révision annuelle de son plan et, le cas échéant, à son actualisation.

En conclusion, la Commission estime que les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2006-2011* n'ont contribué que partiellement à l'efficacité du plan.

Les mécanismes de suivi du plan de réussite

Le pilotage du plan de réussite est assuré par la Direction des études en collaboration avec le comité sur la réussite et la Commission des études. Chaque session, le Collège produit, pour tous ses programmes, des tableaux de bord annuels pour le suivi des indicateurs de réussite qui font l'objet d'une analyse par le comité sur la réussite, par la Direction des études et par la Commission des études. Aussi, des responsables de la réussite et un comité de concertation sont actifs notamment au sein de programmes d'études ciblés pour effectuer le suivi des résultats. De plus, le Collège a procédé à l'autoévaluation de son *Plan de réussite 2004-2009* à mi-parcours en 2007, ce qui l'a amené à préciser les résultats attendus liés aux indicateurs de réussite prévus au plan de réussite selon l'analyse qu'il a faite des résultats obtenus. La visite a permis de constater la qualité des échanges pédagogiques qui, sur une base régulière, permettent au Collège de réviser son plan de réussite et d'ajuster les moyens mis en œuvre de façon à atteindre les résultats attendus. Elle a permis aussi de noter la préoccupation des intervenants à cueillir les informations afin d'assurer un meilleur suivi des résultats par l'élaboration d'outils destinés aux responsables des mesures de soutien à la réussite.

En conclusion, la Commission estime que les mécanismes de suivi du *Plan de réussite 2004-2009* ont contribué à l'efficacité du plan.

Le plan d'action

Le Collège a élaboré un plan d'action à la suite de l'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, dans lequel il associe des suites à donner pour chaque orientation en lien avec les constats établis. Les actions proposées visent la poursuite, la consolidation et la révision des moyens à mettre en œuvre dans son prochain plan stratégique, incluant le plan de réussite. Une instance responsable et un échéancier y sont précisés. Plus spécifiquement pour le plan de réussite, le plan d'action élaboré en 2010 mentionne de plus les partenaires impliqués pour la réalisation des actions à mettre en œuvre pour l'atteinte des objectifs.

Le Collège ne propose pas d'actions en ce qui concerne l'amélioration de son processus de planification stratégique, soit l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du plan. Toutefois, dans son rapport d'autoévaluation, il établit quelques constats à cet égard au moment de poser son regard critique, notamment en ce qui a trait au processus d'élaboration du prochain plan stratégique et aux mécanismes de suivi du plan. Lors de la visite, la Commission a pu noter que l'ensemble des instances pose ces mêmes constats et adhère aux pistes d'amélioration retenues par le Collège pour sa prochaine planification stratégique. Quant au processus de planification lié à la réussite, le Collège a prévu dans son plan d'action, outre les actions liées aux mesures de soutien, des actions concernant en particulier le processus d'élaboration dont la détermination de résultats attendus réalistes et leur suivi.

La Commission a pu constater, au moment de la visite, que le Collège a entrepris des actions, notamment en procédant à une activité de réflexion sur les enjeux du prochain plan stratégique. Elle note aussi qu'un bilan du plan d'action de la réussite, élaboré à la suite de l'autoévaluation de l'efficacité du plan de réussite, a été produit, démontrant sa prise en compte pour la production d'un nouveau plan de réussite actuellement en discussion auprès des principales instances pédagogiques. La Commission conclut que ces actions sont de nature à améliorer le processus de planification stratégique, incluant celui lié à la réussite. La Commission invite toutefois le Collège, lors d'une prochaine autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, à consigner l'ensemble des pistes d'amélioration dans un plan d'action susceptible d'améliorer le processus de planification stratégique.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep du Vieux Montréal a généralement répondu aux demandes de la Commission en évaluant l'atteinte des objectifs de son *Plan stratégique 2006-2011*, incluant le plan de réussite, et en posant un regard critique sur le contexte d'élaboration du plan, sur sa mise en œuvre et sur les mécanismes de suivi. La Commission constate que le devis d'évaluation en comprenait les éléments essentiels. Comme le Collège le déterminait comme enjeu, la Commission constate que les nombreuses consultations menées auprès de la communauté ont suscité sa mobilisation. De plus, elle souligne l'implication de tous les intervenants dans la cueillette d'information, ce qui a permis au Collège de tracer un portrait exhaustif des activités menées au Collège en lien avec les objectifs du plan stratégique. Enfin, elle note le consensus des groupes qu'elle a rencontrés au moment de la visite autour des conclusions du rapport d'autoévaluation du plan stratégique.

Pour l'évaluation de l'efficacité du plan stratégique, la Commission estime que l'analyse du Collège est appuyée sur des données pertinentes pour mesurer l'atteinte des objectifs, mais qu'elles ne sont pas toujours suffisantes. Le Collège a procédé à une vaste collecte des données sur l'efficacité des moyens mis en œuvre et a utilisé la majorité des indicateurs prévus à son plan. Malgré le constat de la difficulté à mesurer l'atteinte des objectifs de son plan stratégique, le Collège a choisi de ne pas recueillir de nouvelles données ni de modifier ses indicateurs, ce qui a limité la portée de ses conclusions. La Commission constate que le Collège n'a pu expliquer les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus, notamment en raison de la démarche utilisée qui est fondée sur les bilans des actions réalisées. Ainsi, la Commission *suggère* au Collège de s'assurer, lors d'une prochaine évaluation de l'efficacité du plan stratégique, de recueillir des données suffisantes pour soutenir son analyse de même que pour lui permettre de juger de l'atteinte des objectifs et d'expliquer les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus. Pour ce qui est du plan de réussite, la démonstration de l'atteinte des objectifs par le Collège est basée sur l'analyse rigoureuse de données pertinentes et suffisantes qui lui a permis de conclure sur le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique portant sur la réussite et d'en expliquer les écarts, le cas échéant.

Pour poser son regard critique sur le plan stratégique et sur le plan de réussite, la Commission juge que l'analyse du Collège repose sur des données pertinentes et suffisantes. En ce qui concerne le plan stratégique, la Commission juge que le Collège a soulevé des améliorations pertinentes à apporter à son processus de planification stratégique. La Commission note, au moment de la visite, que le Collège a intensifié sa réflexion sur le processus de planification stratégique en vue de l'élaboration du prochain plan stratégique. Pour ce qui est du plan de réussite, elle estime que les conclusions du

Collège sont pertinentes et découlent de l'analyse rigoureuse des données. Le portrait de l'efficacité de son plan de réussite a mené le Collège à cerner des pistes d'amélioration de son processus de planification lié à la réussite. La Commission a pu constater que le projet du prochain plan de réussite est actuellement en discussion auprès des instances. Enfin, le Collège aborde dans son rapport la question de l'efficacité de certains moyens, liés par exemple à la réussite scolaire et aux ressources humaines, mais il n'en a pas fait l'évaluation, comme le demandait la Commission. La Commission estime qu'il aurait gagné à examiner l'efficacité de quelques moyens afin d'évaluer les efforts investis au regard des résultats obtenus.

Dans l'ensemble, la démarche d'autoévaluation de l'efficacité du plan stratégique, incluant celle du plan de réussite, a généralement permis au Collège de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan. Elle lui a permis de reconnaître des points forts et des éléments qu'il aura à améliorer lors de sa prochaine planification. La démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a généralement permis de réaliser une évaluation de qualité.

Conclusion

Au terme de son évaluation et compte tenu des commentaires, des avis et des jugements qu'elle a émis sur le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2006-2011*, la Commission estime que ce plan stratégique, incluant le plan de réussite, réalisé par le Cégep du Vieux Montréal et la gestion qu'il en a faite ***n'ont que partiellement contribué*** à l'atteinte des résultats. En outre, le regard critique posé par le Collège sur son plan stratégique, incluant le plan de réussite, l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification stratégique.

En ce qui concerne le contexte d'élaboration du plan stratégique, la Commission estime que le Collège a pu définir des orientations découlant de l'analyse de situation qui a su cerner des enjeux pertinents menant à des objectifs congruents. Elle note que le plan stratégique est le résultat d'une vaste consultation. Pour le plan de réussite, la Commission souligne la qualité de l'analyse de situation qui a permis au Collège de connaître les caractéristiques de la population étudiante et de cerner les obstacles à la réussite auxquels correspondent des objectifs pertinents. Par ailleurs, la Commission constate que le libellé des objectifs, de même que leur traduction en résultats attendus mesurables associés à des indicateurs dont la pertinence n'est pas toujours assurée, sont des éléments qui ont rendu difficile la mesure du niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique. Elle suggère au Collège de s'assurer que tous les objectifs sont formulés en résultats attendus mesurables accompagnés d'indicateurs qui lui permettront de suivre la progression des résultats vers l'atteinte des objectifs du plan stratégique. En ce qui concerne le plan de réussite, la Commission estime que la formulation claire des objectifs sous forme de résultats attendus associés à des indicateurs pertinents, dont les principaux indicateurs de réussite, a facilité la démonstration de l'atteinte des objectifs du plan de réussite. Pour ce qui est de la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, la Commission souligne que la prise en charge des actions prévues au plan et leur suivi est assuré par un mécanisme efficace basé notamment sur les plans de travail annuels et les bilans annuels construits à partir d'un outil institutionnel découlant du plan stratégique. Enfin, en ce qui a trait aux mécanismes de suivi des résultats du plan stratégique, la Commission suggère au Collège de se doter de mécanismes de suivi des résultats de son plan stratégique lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte des objectifs, de procéder à sa révision annuelle et, le cas échéant, à son actualisation.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a généralement permis de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les

résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus. Pour le plan stratégique, le Collège n'a pas pu faire cette même démonstration en raison notamment de la formulation des objectifs qui ne permet pas de mesurer la progression des résultats vers leur atteinte puisqu'ils ne sont pas tous accompagnés de résultats attendus ou que ceux-ci sont associés à des indicateurs qui ne sont pas toujours pertinents. Ainsi, la Commission suggère au Collège de s'assurer, lors d'une prochaine évaluation de l'efficacité du plan stratégique, de recueillir des données suffisantes pour soutenir des analyses rigoureuses de même que pour lui permettre de juger de l'atteinte des objectifs et d'expliquer les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus. Par ailleurs, la démarche d'autoévaluation a amené le Collège à cerner des éléments à améliorer lors de ses prochaines planifications, mais il ne les a pas transposés dans un plan d'action pour ce qui concerne le plan stratégique. La Commission invite ainsi le Collège, lors d'une prochaine autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, à consigner les pistes d'amélioration dans un plan d'action susceptible d'améliorer le processus de planification stratégique du Collège.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2006-2011*, le Cégep du Vieux Montréal souscrit à l'analyse, aux avis et au jugement de la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Céline Durand, présidente