

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2006-2013

du Collège de Maisonneuve

Mai 2014

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2006-2013* du Collège de Maisonneuve 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 Collège de Maisonneuve a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 27 mars 2013. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 1^{er}, 2 et 3 octobre 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, les comités d'autoévaluation et de suivi du plan stratégique et du plan de réussite 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 Collège de Maisonneuve, 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 le commissaire, M. Richard Pigeon, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Luc Amyotte, professeur de mathématiques à la retraite du Cégep de Drummondville, M^{me} Michelle Bouchard, conseillère pédagogique à la retraite du Collège d'Alma, et M^{me} Paulette Dupuis, directrice des études du Cégep Garneau. Le comité était assisté de M^{me} Isabelle Drouin, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire. M. Benoît Dubreuil, commissaire, a participé à la visite à titre d'observateur.
 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

Fondé en 1967, le Collège de Maisonneuve est un établissement d'enseignement collégial public situé à Montréal, dans l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve. La région de Montréal est la plus peuplée du Québec avec 1 800 000 habitants. Son portrait social est reconnu pour être le plus culturellement diversifié dans la province avec une part croissante de l'immigration. En ce qui concerne le secteur économique, le secteur tertiaire occupe près de 80 % des emplois, contre à peine 0,5 % pour le secteur primaire. Le Collège gère trois centres collégiaux de transfert de technologie : le Centre d'études des procédés chimiques du Québec (CEPROCQ), l'Institut de technologie des emballages et du génie alimentaire (ITEGA) et l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI). L'Institut des procédés industriels, l'Institut des technologies de l'information (ITI), l'École de langues et le Centre collégial de développement de matériel didactique (CCDMD) sont également affiliés au Collège de Maisonneuve. Ce dernier offre de la formation continue dans un campus dans l'est de l'île. Outre le Collège de Maisonneuve, une vingtaine d'autres établissements d'enseignement collégial francophones et anglophones se trouvent dans la région de Montréal, incluant plusieurs collèges privés.

Entre le début et la fin de la mise en œuvre de son *Plan stratégique 2006-2013*, le nombre d'étudiants inscrits au Collège de Maisonneuve a connu une légère augmentation. À la formation ordinaire, la population étudiante était de 5 847 en 2006-2007 et de 5 817 en 2010-2011, tandis que les inscriptions à la formation continue sont passées de 722 étudiants en 2006 à 929 en 2010, pour un total de 6 569 étudiants en 2006 et de 6 746 étudiants en 2010.

Pendant les années couvertes par le plan stratégique, le Collège a offert à la formation ordinaire une vingtaine de programmes menant à un diplôme d'études collégiales (DEC), dont six étaient des programmes préuniversitaires, soit *Sciences de la nature*, *Sciences informatiques et mathématiques*, *Sciences humaines*, *Sciences, lettres et arts*, *Arts, lettres et communication* de même qu'un double DEC en *Sciences de la nature* et en *Sciences humaines*. Les programmes techniques préparaient les étudiants pour le marché du travail dans les domaines des techniques humaines, biologiques, physiques, artistiques et de l'administration. L'établissement offrait également trois cheminements en sessions d'*Accueil et intégration* et de *Transition* jusqu'en 2010. À la formation continue, les programmes conduisant à une attestation d'études collégiales (AEC) se donnaient dans les domaines de l'administration, de l'électrotechnique, de l'alimentation, des procédés

industriels, du multimédia et des services sociaux. Entre 2006-2007 et 2010-2011, le secteur de la formation continue du Collège a offert entre 11 et 14 programmes conduisant à une attestation d'études collégiales de même qu'entre 4 et 6 programmes menant au diplôme d'études collégiales.

Le Collège de Maisonneuve compte huit directions, soit la Direction générale et sept directions qui en relèvent (la Direction des études, la Direction des ressources humaines, la Direction des ressources matérielles, la Direction des ressources financières, la Direction des affaires corporatives, des communications et des ressources informationnelles, la Direction des services aux étudiants et à la communauté de même que la Direction de la formation continue). Entre la mise en place du *Plan stratégique 2006-2013* et le moment de l'autoévaluation de son efficacité, il y a eu des changements à la Direction des études, à la présidence du conseil d'administration et à la Direction générale, dont un intérim de deux ans dans ce dernier cas. Pour ce qui est des effectifs, le nombre de membres du personnel a connu une diminution, passant de 715 en 2006-2007 à 679 en 2010-2011.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport constitue le premier plan stratégique du Collège depuis les modifications apportées à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Adopté par le Collège en février 2006, il couvrait au départ les années 2006 à 2011, mais il a été prolongé jusqu'en 2013 par une résolution du conseil d'administration. En janvier 2007, la Commission l'a jugé conforme aux dispositions de la Loi et potentiellement efficace.

Le plan stratégique se rattache au projet éducatif du Collège, qui est d'éduquer pour favoriser le développement des habiletés intellectuelles, des connaissances et des attitudes, de transformer pour transmettre une culture de dépassement de soi et d'agir pour encourager l'engagement social ou citoyen. Il s'articule autour de quatre orientations touchant la réussite, l'engagement citoyen, le développement des compétences du personnel ainsi que la contribution des lieux à la réussite des étudiants et à la satisfaction du personnel.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite du Collège de Maisonneuve couvre les années 2007 à 2011, avec une prolongation jusqu'en 2013 pour correspondre à l'échéance du plan stratégique. Il a été intégré au plan stratégique à l'échéance du plan de réussite précédent, qui couvrait les années 2004 à 2007. La première orientation du plan stratégique réfère à la réussite éducative, plus particulièrement son deuxième objectif qui vise la réussite, la persistance et

la diplomation. Au moment de l'adoption du *Plan stratégique 2006-2013* par le conseil d'administration du Collège, le Collège avait déjà élaboré un plan de réussite couvrant les années 2004 à 2007. Évalué en même temps que le *Plan stratégique 2006-2013*, il a été jugé par la Commission susceptible de bien soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation. À son échéance, le Collège a par la suite intégré le *Plan d'aide à la réussite 2007-2013* au plan stratégique. Ce plan de réussite comporte six objectifs. Ceux-ci visent à augmenter les taux de réussite pour tous les cours, principalement en début de parcours, à atteindre un taux de réussite supérieur à 75 % pour tous les cours, à maintenir un taux de réinscription à la troisième session supérieur à 80 %, à maintenir un écart positif des taux de diplomation des étudiants du Collège par rapport à ceux du réseau, à réaliser annuellement une activité autour du thème de la réussite et à augmenter le nombre de projets d'aide à la réussite soutenus par les programmes et les départements.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Collège a mené les travaux d'autoévaluation de l'efficacité de son *Plan stratégique 2006-2013*, incluant le plan de réussite, entre novembre 2011 et décembre 2012. À partir d'une démarche identique, le Collège a conduit deux processus distincts d'autoévaluation pour procéder à l'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite.

Pour planifier la démarche d'autoévaluation du plan stratégique et du plan de réussite, le Collège s'est appuyé sur les attentes de la Commission, soit l'atteinte des objectifs, le regard critique, des constats généraux et un plan de suivi. Pour les deux processus d'évaluation, il a établi un devis qui présente les critères, les questions d'évaluation, les sources de données, les responsables et un échéancier. De plus, des comités représentatifs de la communauté collégiale, notamment le comité de la réussite, un sous-comité de la Commission des études, ont été impliqués dans le processus d'autoévaluation. Les projets de rapport ont été respectivement soumis au comité d'autoévaluation du plan stratégique et au comité de la réussite pour ce qui est du plan de réussite. Ces mêmes comités ont également validé la version définitive des rapports d'autoévaluation, qui ont été par la suite adoptés par la Commission des études et par le conseil d'administration en février 2013.

En réalisant l'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, le Collège de Maisonneuve s'est fixé comme enjeu de dégager des pistes d'amélioration à retenir en vue de l'élaboration du prochain plan stratégique, incluant le plan de réussite. Les données qu'il a recueillies pour réaliser l'autoévaluation du plan stratégique, incluant le plan de réussite, sont de nature statistique, documentaire et perceptuelle. Elles sont tirées entre autres des données statistiques sur la réussite produites

par le Collège, du rapport d'étape réalisé en 2009, du *Bilan du Plan d'aide à la réussite 2007-2013*, de bilans annuels produits par les directions, les services et les départements et de différentes sources documentaires comme des plans de travail et des rapports annuels. Les données perceptuelles ont été recueillies par des entrevues de groupe et par des sondages soumis aux professionnels, aux professeurs et aux employés de soutien.

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.

Les 4 orientations du *Plan stratégique 2006-2013* sont déclinées en 12 objectifs stratégiques. Parmi ces objectifs, quatre abordent les objectifs de formation et de développement personnel de l'étudiant, quatre concernent l'engagement citoyen, trois ont rapport au développement des compétences du personnel et à leur satisfaction au travail et le dernier a pour objet la contribution des lieux à la réussite des étudiants et à la satisfaction du personnel.

Pour réaliser l'évaluation du niveau d'atteinte de ses objectifs, le Collège a examiné l'ensemble des objectifs sur la base des résultats attendus et des indicateurs prévus à son plan stratégique et a porté un jugement sur chacun de ses objectifs à l'aide d'une échelle d'appréciation à trois niveaux : atteint, partiellement atteint, non atteint.

Les données provenaient principalement des bilans annuels des directions, des services et des départements ainsi que d'entrevues dirigées et de sondages. La conseillère pédagogique associée à l'autoévaluation a procédé à l'analyse des données recueillies, accompagnée dans le cas des données issues des sondages par une autre conseillère pédagogique et par un technicien en information. Les analyses qu'ils ont effectuées ont par la suite été mises en commun avec les résultats recueillis au moyen des grilles d'appréciation, des entrevues de groupes et d'autres analyses documentaires.

Des 12 objectifs figurant dans son plan stratégique, le Collège juge que la plupart d'entre eux ont été atteints en totalité ou en partie. Il considère toutefois que certains résultats attendus étaient plus difficilement mesurables en raison du faible lien de ceux-ci avec les objectifs et du fait que certains indicateurs ne permettaient pas d'attester l'atteinte des résultats attendus. Dans l'ensemble, il se dit satisfait des résultats de son autoévaluation.

La Commission constate que le Collège a utilisé des indicateurs généralement pertinents et que les données de même que les informations recueillies par le comité d'autoévaluation étaient pertinentes et généralement suffisantes pour réaliser l'évaluation de l'atteinte des objectifs. Ces derniers n'étaient toutefois pas tous formulés de façon à pouvoir en mesurer l'atteinte et n'étaient pas tous accompagnés de résultats attendus. Le Collège a évalué le niveau d'atteinte de certains objectifs lorsque des résultats attendus avaient été fixés et il a généralement expliqué les écarts. Toutefois, les objectifs et les résultats attendus étaient confondus avec les moyens dans plusieurs cas. De plus, l'analyse des données est partiellement rigoureuse et les conclusions ne découlent pas toujours de l'analyse. Le Collège de Maisonneuve a plutôt fait état, pour un certain nombre d'objectifs, d'une mesure de la mise en œuvre de moyens plutôt qu'une analyse des résultats obtenus au regard des résultats attendus.

La Commission 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 2006-2013* en fonction de résultats attendus.

L'atteinte des objectifs du plan de réussite

Pour réaliser l'évaluation du niveau d'atteinte des objectifs spécifiques de son plan de réussite, le Collège a examiné quatre des six objectifs de son plan. Il n'a pas témoigné de l'atteinte de deux d'entre eux puisqu'il s'agissait de moyens plutôt que de résultats attendus. Pour porter un jugement sur ses objectifs, il a utilisé la même échelle d'appréciation à trois niveaux que celle utilisée pour le plan stratégique : atteint, partiellement atteint, non atteint.

Le Collège a basé l'examen du niveau d'atteinte des objectifs de son plan sur les données provenant des indicateurs sur le cheminement scolaire au collégial du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science (MESRS) et de la banque de données PSEP (Profil scolaire des étudiants par programme). Toutes ces informations ont été reprises et analysées par la conseillère pédagogique associée à l'autoévaluation. Le Collège conclut, au terme de son autoévaluation, avoir généralement atteint les objectifs de son plan de réussite.

La Commission constate que le Collège a utilisé des indicateurs pertinents et des résultats attendus pour démontrer le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite. Les données

et les informations recueillies sont pertinentes et suffisantes pour réaliser l'évaluation de l'atteinte des objectifs. De plus, l'analyse de ces données est rigoureuse et les conclusions qui en découlent sont pertinentes. Le Collège a généralement expliqué les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus.

La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet généralement d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du *Plan d'aide à la réussite 2007-2013* en fonction de résultats attendus.

Le regard critique sur le plan stratégique

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.

La démarche empruntée par le Collège pour poser un regard critique sur son processus de planification stratégique a été la même pour le plan stratégique et pour le plan de réussite. Elle lui a permis de se pencher sur le contexte d'élaboration du plan, sur sa mise en œuvre et sur son suivi. Le Collège a ainsi examiné plusieurs documents comme des plans de travail, des bilans annuels, les rapports annuels des années couvertes par le plan stratégique et des données statistiques sur la réussite. Les consultations ont principalement eu lieu lors des entrevues dirigées. La régie du Collège, la Commission des études et le conseil d'administration ont également été consultés.

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.

Pour élaborer son *Plan stratégique 2006-2013*, le Collège s'est inspiré de certains documents provenant du contexte externe, comme le plan stratégique du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et le Forum sur l'avenir de l'enseignement collégial. Pour ce qui est du contexte interne, il a procédé à une large consultation de l'ensemble de sa communauté qui lui a permis de formuler les objectifs et les indicateurs du plan. Le plan stratégique a été envoyé à l'ensemble de la communauté pour consultation puis il a été adopté par le conseil d'administration. Les orientations et les objectifs retenus sont en lien avec l'analyse de situation faite par le Collège. Ce dernier conclut que l'analyse de situation qu'il a effectuée lors de l'élaboration du *Plan stratégique 2006-2013* était relativement juste et qu'elle lui a permis de cibler des enjeux réels. En ce qui concerne les

objectifs, l'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique a également permis au Collège de formuler quelques constats. D'abord, certains objectifs se sont avérés trop ambitieux et ils n'étaient pas tous formulés de façon à ce que le Collège puisse en évaluer l'atteinte. Toutefois, la Commission a remarqué que la communauté du Collège s'est mobilisée autour des orientations et des objectifs du plan stratégique.

La Commission constate que certains objectifs du plan stratégique n'étaient pas formulés de façon à ce que le Collège puisse en attester l'atteinte. Ils n'étaient pas toujours formulés en termes de résultats attendus, moyens et résultats attendus étant parfois confondus, et n'étaient pas toujours accompagnés d'indicateurs permettant d'en mesurer l'atteinte. Lors de la visite, le Collège a indiqué à la Commission qu'il souhaite, dans son prochain plan stratégique, revoir la formulation de ses objectifs de façon à ce qu'il puisse en mesurer l'atteinte et s'assurer de les accompagner d'indicateurs et de cibles.

Le contexte d'élaboration du plan de réussite

En ce qui concerne l'élaboration du *Plan d'aide à la réussite 2007-2013*, le Collège s'est inspiré de données statistiques locales sur la réussite, du *Bilan du Plan d'aide à la réussite 2004-2007* et d'études portant sur la réussite des étudiants du réseau collégial québécois pour déterminer les obstacles à la réussite des étudiants du réseau. Le plan de réussite a été présenté à la Commission des études et adopté par le conseil d'administration en février 2008 pour être par la suite intégré au *Plan stratégique 2006-2013*. Le Collège se dit satisfait de l'analyse de situation qu'il a faite, bien qu'elle ne visait pas explicitement les problématiques de sa population étudiante. En ce qui concerne les objectifs, l'autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite a également permis au Collège de formuler quelques constats. Ainsi, les objectifs étaient parfois très généraux, ils n'étaient pas tous formulés de façon à pouvoir en mesurer l'atteinte et les liens entre les obstacles à la réussite propres aux étudiants du Collège et les objectifs du plan de réussite n'étaient pas toujours explicites.

L'analyse de situation qu'a faite le Collège lui a permis de ne connaître que partiellement les obstacles à la réussite de sa population étudiante puisqu'elle était principalement basée sur des études concernant la réussite des étudiants du réseau collégial et non sur des informations propres au Collège de Maisonneuve. Comme le Collège, la Commission constate que certains objectifs du plan de réussite n'étaient pas formulés de façon à ce que le Collège puisse en mesurer l'atteinte. Ils n'étaient pas tous formulés en termes de résultats attendus et n'étaient pas toujours accompagnés d'indicateurs mesurables. Le Collège a indiqué à la Commission qu'il souhaite, dans son prochain plan de réussite,

revoir la formulation de ses objectifs de façon à ce qu'il puisse en mesurer l'atteinte et s'assurer de les accompagner d'indicateurs mesurables et de cibles.

Compte tenu de l'importance de déterminer des résultats attendus dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats, la Commission *suggère* au Collège de Maisonneuve de s'assurer que tous les objectifs de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, découlent d'une analyse de situation complète et des grandes orientations, qu'ils sont formulés en termes de résultats attendus et qu'ils sont accompagnés d'indicateurs lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte de ces résultats.

Dans l'ensemble, la Commission juge que le contexte d'élaboration du *Plan stratégique 2006-2013* du Collège de Maisonneuve, incluant le plan de réussite, n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan.

La mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite

Le *Plan stratégique 2006-2013* est pris en charge par les plans de travail annuels des directions, des services et des départements et par le plan de travail annuel du comité de direction, qui regroupe ce qui a été retenu des plans de travail de toutes les directions. Chaque plan de travail est réalisé à partir des orientations et des objectifs du plan stratégique et selon un même gabarit. C'est la Direction générale du Collège, assistée du comité de direction, qui en assure le pilotage. Le plan de travail du comité de direction est présenté au conseil d'administration et à l'ensemble de la communauté collégiale. Le témoignage sur le suivi de la mise en œuvre se fait également à travers les différents bilans annuels des plans d'action des directions, déposés au conseil d'administration en juin de chaque année, et dans le rapport annuel du Collège. Le Collège considère que la très large majorité des actions prévues au plan stratégique a été complétée.

En ce qui concerne le plan de réussite, la responsabilité de sa mise en œuvre et du suivi de sa mise en œuvre revenait au comité de la réussite. En 2011, celui-ci a constaté certains problèmes qui l'ont amené à redéfinir le rôle des instances impliquées dans le dossier de la réussite et à transférer ce dernier aux comités de programme et à la Direction des études. La prise en charge du plan de réussite se fait essentiellement par un appel de projets réalisé annuellement et le comité de la réussite s'assure que les propositions soumises sont en lien avec les objectifs du plan de réussite. Tous les projets proposés sont analysés en régie pédagogique, qui décide de l'attribution des ressources, sur recommandation du comité de programme. Le témoignage du suivi de la mise en œuvre du plan de réussite se fait à partir de différents documents comme des bilans annuels et des tableaux de bord sur la réussite. Les documents remis à la Commission lors de la visite permettent d'attester que le Collège

a pris en charge les objectifs de son plan dans sa mise en œuvre. C'est d'ailleurs l'une de ses forces.

La Commission estime que la mise en œuvre du *Plan stratégique 2006-2013*, incluant le plan de réussite, a contribué à son efficacité.

Les mécanismes de suivi du plan stratégique

Les mécanismes de suivi du plan stratégique sont sous la responsabilité de la Direction générale. Ils consistent en la production de bilans des plans d'action annuels qui présentent les activités en lien avec les objectifs du plan stratégique, de même que les responsables et un échéancier. Ces bilans sont déposés au conseil d'administration en juin de chaque année. Les rapports annuels font également état des réalisations en lien avec les orientations et les objectifs stratégiques. Toutefois, la Commission estime que ces mécanismes de suivi ne permettent pas de procéder à une analyse des résultats obtenus au regard des résultats attendus puisque ces documents présentent essentiellement un bilan des moyens mis en œuvre et non un suivi des résultats. Néanmoins, la Commission constate que, même si le plan stratégique n'a pas été révisé ni actualisé, le Collège a la capacité de modifier ses pratiques en fonction des changements de son environnement. Au moment de la visite, le Collège a fait part à la Commission de son intention de se doter de nouveaux mécanismes pour faire le suivi des résultats de son plan stratégique. En conséquence, la Commission *suggère* au Collège de Maisonneuve 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 réviser annuellement son plan stratégique et, le cas échéant, de l'actualiser.

Considérant ce qui précède, la Commission estime que les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2006-2013* du Collège de Maisonneuve n'ont que partiellement contribué à l'efficacité du plan.

Les mécanismes de suivi du plan de réussite

Le pilotage du plan de réussite est sous la responsabilité de la Direction des études, en collaboration avec la Commission des études, le comité de la réussite et, depuis 2011, les comités de programme. Le Collège produit annuellement des tableaux de bord dans lesquels il témoigne des résultats obtenus au regard des résultats attendus. Le comité de la réussite reçoit ces tableaux et les retourne aux comités de programme pour que ces derniers puissent proposer des projets en lien avec les objectifs du plan de réussite, dont certains seront retenus par la Direction des études. Le Collège a procédé à un bilan de mi-parcours en 2009, ce qui l'a amené à modifier ou à préciser certaines cibles et quelques indicateurs.

Il n'a toutefois pas profité de cet exercice pour actualiser son plan de réussite, ce que la Commission l'encourage à faire lorsque cela s'avère nécessaire.

La Commission conclut donc que les mécanismes de suivi des résultats du *Plan d'aide à la réussite 2007-2013* du Collège de Maisonneuve ont contribué à l'efficacité du plan.

Le plan d'action

Le Collège de Maisonneuve a produit un plan d'action qui se décline en deux parties. La première précise les actions à envisager en 2013-2014 en lien avec les résultats de l'autoévaluation de son plan stratégique et de son plan de réussite, et ce, pour chacune des orientations du plan 2006-2011, prolongé jusqu'en 2013. La seconde partie présente les améliorations à apporter à sa prochaine planification stratégique en fonction des constats formulés à la suite de l'autoévaluation de l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Le plan d'action précise également les responsables et le calendrier de réalisation des actions.

Au moment de la visite, des actions avaient déjà été entreprises. La Commission conclut que les actions envisagées dans le plan d'action sont de nature à améliorer le processus de planification stratégique, incluant le processus de planification lié à la réussite, du Collège de Maisonneuve.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Collège de Maisonneuve a répondu aux demandes de la Commission. Dans le cadre de son autoévaluation, il a produit un devis d'évaluation qui comprenait les éléments essentiels pour mener une évaluation de qualité. Il a également évalué l'atteinte des objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite, a posé un regard critique sur le contexte d'élaboration, sur la mise en œuvre ainsi que sur le suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite, et il a produit un plan d'action. Au cours du processus d'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique et de l'efficacité de son plan de réussite, le Collège a évalué l'efficacité de certains moyens sans toutefois en apprécier l'efficience. Parce que l'évaluation de l'efficience permet de déterminer les moyens qui produisent les meilleurs résultats et de faire des choix appropriés, la Commission estime que le Collège gagnerait à s'assurer d'évaluer l'efficience des moyens mis en œuvre.

Les données que le Collège a collectées pour l'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, proviennent de sources variées comme des données statistiques sur la réussite produites par le Collège, des tableaux de bord sur la réussite scolaire, des bilans annuels produits par les directions, les services et les départements et différentes sources documentaires comme des plans de travail et des rapports annuels. La Commission note que le Collège a procédé à de nombreuses consultations sur la démarche d'autoévaluation auprès de sa communauté. En effet, plusieurs instances ont été consultées, entre autres la régie, le comité d'autoévaluation et le comité de la réussite. Ces comités sont formés de personnes provenant de toutes les catégories de personnel, de même que d'étudiants et de membres externes en ce qui concerne le comité d'autoévaluation, et ont joué un rôle de consultation important dans la démarche d'autoévaluation du Collège. De plus, au terme du processus, la Commission des études a recommandé les rapports d'autoévaluation au conseil d'administration pour adoption. La Commission conclut que les données et les informations recueillies lors de l'autoévaluation sont pertinentes et généralement suffisantes pour réaliser l'évaluation de l'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Dans l'ensemble, l'analyse de ces données est rigoureuse et les conclusions tirées sont pertinentes, quoiqu'elles ne découlent pas toujours de l'analyse.

Selon la Commission, les indicateurs utilisés par le Collège pour démontrer le niveau d'atteinte de certains objectifs de son plan stratégique étaient généralement pertinents. Pour certains objectifs de son plan stratégique, le Collège a examiné les résultats obtenus en fonction des résultats attendus pour mesurer leur niveau d'atteinte, mais pour les autres, il a plutôt fait un rapport d'activités qui présente les réalisations et les mesures en lien avec chacun d'eux. La démarche choisie par le Collège ne lui a donc permis de démontrer que

partiellement le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique. En ce qui concerne le *Plan d'aide à la réussite 2007-2013*, la Commission conclut que la démarche du Collège lui a généralement permis de démontrer le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus.

La Commission constate que la démarche choisie par le Collège lui a permis de poser un regard critique approfondi sur son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Le Collège de Maisonneuve a mené un travail d'autoévaluation qui lui a permis de repérer les points forts et les améliorations à apporter à son processus de planification stratégique et à son processus de planification lié à la réussite. Ce que le Collège a inclus dans son plan d'action est en lien avec les résultats de son autoévaluation. Le regard critique qu'il pose sur son plan stratégique, incluant son plan de réussite, et les actions envisagées sont de nature à améliorer son processus de planification stratégique, incluant son processus de planification lié à la réussite.

La Commission considère que, dans l'ensemble, la démarche d'autoévaluation retenue par le Collège de Maisonneuve lui a permis de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite.

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 2006-2013*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Collège de Maisonneuve et la gestion qu'il en a faite ***n'ont que partiellement contribué*** à l'atteinte des résultats. Toutefois, le regard critique posé par le Collège sur son plan 2006-2013 l'a amené à déterminer les pistes d'amélioration qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification stratégique.

En ce qui concerne le contexte d'élaboration, le Collège a procédé à une analyse de situation lors de l'élaboration de son *Plan stratégique 2006-2013*. Pour rédiger son plan, il s'est inspiré de certains documents provenant des contextes interne et externe. Il conclut que l'analyse de situation qu'il a effectuée était relativement juste et qu'elle lui a permis de cibler des problèmes réels, comme le fait que certains objectifs du plan stratégique se sont avérés trop ambitieux et qu'ils n'étaient pas tous formulés de façon à ce que le Collège puisse en attester l'atteinte. Le Collège a également procédé à une analyse de situation lors de l'élaboration de son *Plan d'aide à la réussite 2007-2013*. Il s'est notamment inspiré de données statistiques locales sur la réussite et sur des études portant sur la réussite des étudiants du réseau collégial. Il se dit satisfait de cette analyse, bien qu'elle ne visait pas explicitement les problématiques de sa population étudiante. Il a pu constater que les objectifs de son plan étaient souvent généraux et qu'ils n'étaient pas tous formulés de façon à ce qu'il puisse en attester l'atteinte. Pour son prochain plan stratégique, incluant le plan de réussite, le Collège affirme vouloir revoir la formulation de ses objectifs de façon à ce qu'il puisse en mesurer l'atteinte et voir à les accompagner d'indicateurs et de cibles. La Commission lui suggère de s'assurer que tous les objectifs de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, découlent d'une analyse de situation complète et des grandes orientations, qu'ils sont formulés en termes de résultats attendus et qu'ils sont accompagnés d'indicateurs lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte de ces résultats. Pour ce qui est de la mise en œuvre du plan stratégique, c'est la Direction générale qui en assure le pilotage par le plan de travail annuel du comité de direction et par les plans de travail annuels des directions, des services et des départements. Pour ce qui est du plan de réussite, c'est la Direction des études qui en assure le pilotage, assistée de la Commission des études, du comité de la réussite et des comités de programme. Le comité de la réussite, en collaboration avec les comités de programme depuis 2011, prend en charge sa mise en œuvre et le suivi de sa mise en œuvre à partir d'un appel de projets réalisé annuellement. Il s'assure que les propositions soumises sont en lien avec les objectifs du plan de réussite. Concernant le suivi des résultats du *Plan stratégique 2006-2013*, il se fait entre autres à partir de bilans de plans d'action annuels. Toutefois, les

mécanismes de suivi retenus par le Collège ne lui permettent pas de procéder à une analyse des résultats obtenus au regard des résultats attendus puisque ces documents présentent essentiellement un bilan des moyens mis en œuvre et non un suivi des résultats. De plus, même si le plan stratégique n'a pas été révisé ni actualisé, des pratiques ont été modifiées en fonction des changements survenus dans l'environnement du Collège. Pour son prochain plan stratégique, le Collège affirme vouloir se doter de nouveaux mécanismes pour faire le suivi des résultats de son plan stratégique. La Commission lui suggère 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 réviser annuellement son plan stratégique et, le cas échéant, de l'actualiser. Concernant le suivi des résultats du plan de réussite, le Collège produit annuellement des tableaux de bord dans lesquels il témoigne des résultats obtenus au regard des résultats attendus. Le Collège a procédé à un bilan de mi-parcours en 2009, ce qui l'a amené à modifier ou à préciser certaines cibles et quelques indicateurs. Il n'a toutefois pas profité de cet exercice pour actualiser son plan de réussite.

Enfin, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a permis de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. La Commission 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, mais qu'elle permet généralement d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite. Elle considère que les actions envisagées dans le plan d'action sont de nature à améliorer le processus de planification stratégique, incluant le processus de planification lié à la réussite, du Collège de Maisonneuve.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2006-2013*, le Collège de Maisonneuve souscrit à l'analyse et au jugement de la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Céline Durand, présidente