

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2009

Cégep John Abbott

Février 2012

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2009* du Cégep John Abbott 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 John Abbott a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 18 décembre 2009. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 5, 6 et 7 avril 2011². 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 d'autoévaluation du plan stratégique incluant le 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 Cégep John Abbott, 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

-
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. John Keyes, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Florian Côté, conseiller pédagogique en formation continue retraité du Collège d'Alma et M. Brian Denison, analyste de la recherche institutionnelle du Collège régional Champlain. Le comité était assisté de M^{me} Évelyne Drouin, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire. M^{me} Ninon St-Pierre, directrice des études du Collège international des Marcellines, accompagnait le comité 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.

processus de planification stratégique du Collège, de la gestion du plan et de l'évaluation de son efficacité.

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Le Cégep John Abbott, fondé en 1971, est un établissement d'enseignement collégial public anglophone. Il est situé à la pointe ouest de l'île de Montréal. La population y a été en légère hausse au cours des dernières années; cette hausse est toutefois moins marquée que dans l'ensemble du Québec. Les secteurs des services et manufacturiers y sont prédominants. Au cours des récentes années, les secteurs des télécommunications, de l'aérospatiale, des biotechnologies, de l'informatique et de l'industrie pharmaceutique s'y sont grandement développés. Une vingtaine d'autres établissements d'enseignement collégial, dont deux cégeps publics anglophones et trois collèges privés anglophones, sont situés sur l'île de Montréal.

Le Cégep John Abbott offre des formations ordinaire et continue. En plus des programmes d'études préuniversitaires *Sciences de la nature*, *Sciences humaines*, *Sciences*, *lettres et arts*, *Arts et lettres*, *Arts plastiques* et *Histoire et civilisation*, le Collège offre un double DEC *Sciences de la nature* et *Sciences humaines*. Les programmes d'études techniques offerts au Collège sont presque tous regroupés dans les techniques administratives, biologiques et humaines. Le Collège offre également des cheminements d'accueil et d'intégration et de transition (*Pathways Programs*) conçus pour aider les étudiants à obtenir certains préalables leur permettant d'entrer dans le programme d'études de leur choix; ces programmes s'étendent sur une ou deux sessions. À l'automne 2009, la dernière année couverte par le plan stratégique, le Collège offrait vingt programmes d'études à la formation ordinaire : six à la formation préuniversitaire, treize à la formation technique et un programme d'accueil ou de transition qui chapeaute cinq cheminements transitoires. Il s'agit d'une croissance par rapport à l'automne 2004, la première année couverte par le plan stratégique. En effet, à ce moment, le Collège offrait dix-huit programmes d'études à la formation ordinaire. À la formation continue, les programmes d'études offerts appartiennent surtout à la famille de programmes des techniques administratives. À l'automne 2009, le Collège offrait quatorze programmes d'études à la formation continue : un menant à un diplôme d'études collégiales (DEC) et treize menant à une attestation d'études collégiales (AEC). Il s'agit d'une décroissance par rapport à l'automne 2004. En effet, à ce moment, le Collège offrait quinze programmes d'études à la formation continue : un menant à un diplôme d'études collégiales et quatorze menant à une attestation d'études collégiales.

À l'automne 2009, le Collège comptait 5 637 étudiants à la formation ordinaire, soit 3 894 à la formation préuniversitaire, 1 375 à la formation technique et 368 dans des programmes

d'accueil ou de transition. Il s'agit d'une croissance par rapport à l'automne 2004 puisque le nombre d'étudiants à la formation ordinaire est passé de 5 405 à 5 637 entre 2004 et 2009. À la formation continue, le Collège comptait, à l'automne 2009, 617 étudiants, soit 209 étudiants inscrits dans un programme d'études menant à un DEC et 408 étudiants inscrits à un programme d'études menant à une AEC. Il s'agit d'une croissance par rapport à l'automne 2004 puisque le nombre d'étudiants à la formation continue est passé de 299 à 617 entre 2004 et 2009.

Enfin, le Collège comptait, à l'automne 2009, 700 employés. Il s'agit d'une croissance par rapport à l'automne 2004 puisque le nombre d'employés au Collège est passé de 669 à 700 entre 2004 et 2009. Le Collège compte six directions qui relèvent toutes de la Direction générale. Finalement, les personnes ayant occupé le poste de directeur général et de directeur des études et assumé les fonctions de président du conseil d'administration ont changé au cours de la période du plan stratégique.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en mai 2005 et évalué par la Commission qui l'a jugé conforme aux exigences de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et potentiellement efficace.⁴ Il couvre les années 2004 à 2009. Il s'agit du premier plan stratégique du Collège à la suite des modifications apportées à la Loi. Le premier plan stratégique a été prolongé jusqu'en 2010 afin de permettre au Collège de compléter l'élaboration de son deuxième plan stratégique. Le Collège a procédé à l'autoévaluation de son premier plan stratégique au terme de celui-ci.

Le Cégep John Abbott a pour mission de fournir une excellente éducation à ses étudiants dans un environnement d'apprentissage stimulant qui permettra à ceux-ci d'accroître leur développement et leur potentiel de succès en société. L'énoncé de mission est enrichi par l'engagement du Collège envers l'apprentissage, la qualité et les étudiants. Le plan stratégique contient également un énoncé de vision : amener le Cégep John Abbott à être localement et internationalement reconnu et connu comme un chef de file dans son domaine tout en fournissant à ses étudiants des possibilités d'apprentissage de qualité. Le plan stratégique comprend quatre orientations, à la fois en lien avec la mission et la vision

4. Une première version du plan stratégique a été adoptée par le conseil d'administration du Collège en octobre 2004. À la suite de la réception d'une version préliminaire du rapport d'évaluation de son plan stratégique, le Collège a choisi de fournir des informations complémentaires à la Commission et d'apporter quelques modifications à son plan stratégique.

du Collège : un Collège centré sur les étudiants, un environnement d'apprentissage dynamique, un employeur de choix et une ressource pour la communauté.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique couvre la même période que ce dernier, soit les années 2004 à 2009. Tout comme le plan stratégique, il a été prolongé jusqu'en 2010 afin de permettre au Collège de compléter l'élaboration de son deuxième plan stratégique qui inclut lui aussi le plan de réussite. Lors de son évaluation par la Commission, le plan de réussite avait été jugé susceptible de soutenir la réussite et la diplomation.

La dernière section du plan stratégique est consacrée au plan de réussite. Après une définition de la réussite, les obstacles à la réussite y sont présentés. Le Collège y détermine par la suite quatre priorités qui constituent autant d'orientations visant à assurer la réussite des étudiants. Ces orientations ont pour but de promouvoir l'excellence dans l'apprentissage et l'enseignement, de favoriser la réussite en première session, d'aider les étudiants aux prises avec des difficultés et d'accroître l'information et la recherche relatives à la réussite. Chacune des orientations contient un certain nombre d'objectifs. Pour chacun des objectifs du plan de réussite, un tableau explicite les moyens et les indicateurs s'y rattachant.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

La démarche d'autoévaluation du plan stratégique, incluant le plan de réussite, menée par le Cégep John Abbott s'est étalée de janvier 2008 à septembre 2009. Le directeur du développement institutionnel (*Director of Institutional Development Services*) a été désigné comme responsable de cette opération. Le directeur général, le directeur des études, le directeur de la formation continue, le directeur des services administratifs, quatre directeurs adjoints de la Direction des études et une personne du registrariat ont composé, avec le directeur du développement institutionnel, le comité d'autoévaluation. Le Collège a appuyé sa démarche sur un calendrier (*critical path*), un document produit par le comité d'autoévaluation qui précise les responsabilités et l'échéancier pour chacune des étapes de la démarche d'autoévaluation. Des enjeux à l'autoévaluation ont également été déterminés : l'adhésion de la communauté du Collège au plan stratégique, la clarté des objectifs et des indicateurs et une mise en œuvre assurant le lien entre le plan stratégique et les plans de travail annuels. Les données colligées ont été surtout statistiques et perceptuelles. Les données statistiques proviennent des bilans des plans de travail annuels

des différentes directions du Collège. Les données perceptuelles ont été principalement recueillies grâce à des sondages et à des groupes de discussion.

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, incluant le plan de réussite

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.

Le plan stratégique du Cégep John Abbott compte trente-huit objectifs, tandis que le plan de réussite en compte vingt-deux. Pour le plan stratégique, six objectifs touchent l'excellence au Collège, un la transition secondaire – collégial, sept les liens du Collège avec sa communauté, trois les installations physiques du Collège, quatre les services aux étudiants, deux les technologies de l'information et des communications (TIC), un la réussite, sept l'offre de programmes, un les ressources financières et six les ressources humaines. Pour le plan de réussite, un objectif touche le climat d'apprentissage, deux l'excellence des programmes, deux les technologies de l'information et des communications (TIC), deux la promotion des succès, un les ressources humaines, un la mise en œuvre du plan de réussite, un l'exploration des carrières, trois la réussite en première session, trois les étudiants aux prises avec des difficultés, deux les mesures de soutien et quatre la recherche.

Les données recueillies pour évaluer le niveau d'atteinte des objectifs sont documentaires, statistiques et perceptuelles. Les données documentaires et statistiques proviennent essentiellement des bilans des plans de travail annuels des différentes directions qui comprennent ceux des différents services, départements et programmes des années couvertes par le plan stratégique. Pour son plan stratégique ainsi que pour son plan de réussite, ces bilans font surtout état des activités réalisées. De plus, le Collège a utilisé les indicateurs sur les cheminements scolaires des nouveaux inscrits au collégial (CHESCO) du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) pour analyser l'évolution de ses indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation. Les données perceptuelles sont principalement issues de sondages et de groupes de discussion s'étant tenus auprès de la communauté lors de l'autoévaluation du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

Pour sa démonstration, le Collège a abordé tous les objectifs de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Pour tous les objectifs, le Collège dresse la liste des activités

réalisées et en apprécie la qualité. Sur l'ensemble des objectifs de son plan stratégique, il juge que vingt-quatre sont atteints et que trois ne sont pas atteints. Pour onze objectifs, il lui a été impossible de porter un jugement sur le niveau d'atteinte des résultats puisque les indicateurs prévus au plan ne lui ont pas permis de mesurer les résultats obtenus. Sur l'ensemble des objectifs du plan de réussite, il juge que cinq sont atteints et que dix ne sont pas atteints. Pour sept objectifs, il lui a été impossible de porter un jugement sur le niveau d'atteinte des résultats puisque les indicateurs prévus au plan ne lui ont pas permis de mesurer les résultats obtenus. Dans l'ensemble, le Collège conclut donc à l'atteinte partielle de ses objectifs, autant ceux du plan stratégique que ceux du plan de réussite.

La Commission constate que, pour évaluer le niveau d'atteinte des objectifs, le Collège a peu utilisé les indicateurs et les résultats attendus prévus dans son plan stratégique et dans son plan de réussite. Sa démonstration s'appuie davantage sur une compilation des activités réalisées. Cet inventaire de réalisations n'est toutefois mis en relation ni avec les résultats obtenus ni avec les données perceptuelles recueillies. Le Collège a porté un jugement sur l'atteinte de chacun de ses objectifs, autant ceux du plan stratégique que ceux du plan de réussite. Il a par contre peu expliqué les écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus, dans les cas où les objectifs ont été jugés partiellement atteints ou non atteints. La Commission estime donc que l'analyse, peu approfondie, s'appuie sur des données pertinentes, mais insuffisantes et qu'ainsi les conclusions ne sont pas toujours pertinentes.

Puisque le Collège fonde l'essentiel de sa démonstration de l'atteinte des objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite sur une compilation des activités réalisées, la Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, 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 ses 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 que pour l'évaluation de l'atteinte des objectifs. Elle lui a également permis d'aborder le plan stratégique et le plan de réussite. Cette démarche lui a permis d'examiner les trois objets du regard critique : le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi. Pour chacun de ces trois

objets, le Collège a examiné plusieurs documents institutionnels, notamment des bilans des plans de travail annuels des différentes directions pour les années couvertes par le plan stratégique. Il a également recueilli le point de vue des membres du personnel du Collège sur le suivi des résultats, par le biais de sondages et de groupes de discussion. Ceux-ci ont ensuite été analysés afin d'en faire ressortir les principaux constats.

Le contexte d'élaboration du plan stratégique, incluant le plan de réussite

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 2004-2009*, le Collège a travaillé à partir des conclusions de son évaluation institutionnelle et d'une analyse de situation interne et externe lui permettant d'examiner ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses défis. Les conclusions de l'évaluation institutionnelle ont permis au Collège de déterminer ses forces, soit les services offerts aux étudiants, le soutien à l'enseignement et à l'apprentissage ainsi que la gestion des communications et des ressources financières et matérielles. Cet exercice lui a également permis de déterminer les défis auxquels il aurait à faire face au cours des années subséquentes, soit la gouvernance des affaires pédagogiques et la gestion des ressources humaines. Des consultations tenues auprès des milieux interne et externe en lien avec la planification stratégique ont confirmé ces conclusions et indiqué que le Collège possédait déjà les ressources nécessaires pour continuer de s'adapter efficacement aux changements survenant dans son environnement. L'élaboration du plan stratégique, incluant le plan de réussite, a été assurée par la Direction générale qui a consulté les instances officielles du Collège et informé de l'avancée des travaux tous les membres du personnel du Collège. En bout de processus, le plan stratégique, incluant le plan de réussite, a été envoyé aux différentes instances du Collège pour validation et adoption.

L'analyse que le Collège a réalisée de sa situation, à partir des conclusions de l'évaluation institutionnelle et des consultations des milieux interne et externe, lui a permis de dégager dix enjeux. Pour son plan de réussite, elle a également permis au Collège de déterminer les caractéristiques de sa clientèle et de cerner des obstacles à la réussite. Le Collège estime que cette analyse de situation a été pertinente et suffisante puisque les enjeux qui en ont découlé l'ont amené à élaborer des orientations et des objectifs en lien avec les défis auxquels il a eu à faire face au cours des années couvertes par le plan stratégique. La Commission partage les constats du Collège et conclut que les orientations retenues s'avèrent pertinentes et reflètent les enjeux dégagés.

Le Collège a profité de son évaluation institutionnelle pour revoir son énoncé de mission en le raffinant grâce à un énoncé d'intention (*Statement of Purpose*). La vision et les orientations contenues dans le plan stratégique sont directement issues de ce processus. Puisque la consultation lors de l'élaboration du premier plan stratégique a été limitée, le Collège estime que la vision n'a pas été mobilisatrice pour les membres de la communauté. Lors de l'élaboration de son deuxième plan stratégique, le Collège a démontré une volonté marquée d'amener les membres de la communauté à adhérer au plan stratégique et au plan de réussite. Il a donc élargi sa consultation lors de l'élaboration de son second plan stratégique. La Commission encourage d'ailleurs le Collège à poursuivre dans cette voie.

Chacun des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, est en lien avec l'orientation à laquelle il est rattaché. Le Collège a constaté des difficultés lors de l'évaluation de l'atteinte de ses objectifs et, au terme de l'autoévaluation de son premier plan stratégique, a formulé quatre recommandations pour améliorer le processus d'élaboration de son plan stratégique suivant. Il recommande notamment d'élaborer des objectifs de type SMART (*Specific, Measureable, Attainable, Realistic, Timely*). En outre, la Commission estime que le processus d'élaboration a mené à des objectifs dont la formulation est peu précise. De plus, le plan stratégique intègre beaucoup d'objectifs s'apparentant à des moyens plutôt que des objectifs formulés en résultats attendus. Pour la majorité des objectifs, les indicateurs ne sont pas en lien avec les objectifs poursuivis et les résultats attendus ne sont pas précisés. En conséquence, les objectifs ne sont généralement pas formulés de façon à ce que le Collège puisse en attester l'atteinte. La Commission *suggère* donc au Collège de s'assurer que ses objectifs sont formulés de façon à pouvoir en attester l'atteinte.

La Commission, à la lumière de ces constats, juge que le contexte d'élaboration n'a contribué que partiellement à l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

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

Au cours des années couvertes par le premier plan stratégique, la Direction générale proposait des priorités institutionnelles chaque année; celles-ci étaient adoptées par le conseil d'administration du Collège en juin de chaque année. Par contre, ces priorités institutionnelles annuelles n'étaient pas en lien avec les objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. Pour leur part, le plan de travail institutionnel et les plans de travail annuels des directions, services, départements et programmes n'étaient pas en lien ni avec les priorités institutionnelles annuelles, ni avec les objectifs du plan stratégique et du plan de réussite.

Le Collège, lors de l'autoévaluation, a constaté des difficultés de mise en œuvre découlant de cette situation. En effet, cette façon de procéder n'assurait pas la mobilisation des membres du personnel autour du plan stratégique et du plan de réussite, le lien entre les plans de travail annuels et les objectifs stratégiques n'était pas clair et le suivi des résultats était ardu. Ainsi, lors de la visite, les groupes rencontrés ont témoigné du peu de mobilisation autour du premier plan stratégique et du fait que les membres de la communauté du Collège sont beaucoup plus engagés envers le deuxième plan stratégique. En effet, depuis 2010, le Collège prépare son plan de travail institutionnel et ses plans de travail annuels à partir des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. Cette approche vise l'ensemble des directions, services, départements et programmes du Collège et, lors de la visite, la Commission a constaté que la très grande majorité des instances a adopté cette façon de procéder.

Pour chacun des objectifs du nouveau plan stratégique et du nouveau plan de réussite, des moyens sont déterminés sur une base annuelle. Pour chacun de ces moyens, des responsables, un calendrier et des indicateurs permettant de suivre la mise en œuvre sont déterminés. Pour assurer le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique et du plan de réussite, des bilans annuels sont produits à la moitié et à la fin de chacune des années. La mise en œuvre du deuxième plan stratégique, incluant le plan de réussite, se fait donc à travers le plan de travail institutionnel de la Direction générale et les plans de travail annuels des directions, services, départements et programmes qui intègrent les objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. Afin que les moyens permettent l'atteinte des objectifs, que les différents intervenants assument leurs responsabilités et que le calendrier établi annuellement soit respecté, la Commission invite le Collège à s'assurer que ses nouvelles pratiques sont appliquées par l'ensemble des instances.

Considérant les éléments qui précèdent, la Commission juge que la mise en œuvre n'a contribué que partiellement à l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

Les mécanismes de suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite

Dans les rapports annuels des années couvertes par le plan stratégique, quelques commentaires sommaires apparaissaient dans une courte section réservée au plan stratégique, incluant le plan de réussite. Toutefois, la Commission a pu constater que le *Rapport annuel 2009-2010*, le premier des années couvertes par le *Plan stratégique 2010-2015*, consacre une section davantage détaillée aux réalisations en lien avec chacun des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. Ainsi, le rapport annuel établit la liste des réalisations pour chacune des actions prévues au plan stratégique et au plan de réussite. La Commission constate que le rapport annuel est présenté au conseil d'administration

sans que celui-ci l'adopte. Il s'agit de la seule occasion durant l'année où le conseil d'administration discute du plan stratégique et du plan de réussite. Le Collège a par ailleurs signifié à la Commission son intention de faire adopter le rapport annuel par son conseil d'administration.

La Direction générale du Collège produit, à la moitié et à la fin de chaque année, un bilan de son plan de travail institutionnel qui inclut les réalisations en lien avec les objectifs du plan stratégique et du plan de réussite au terme de l'année visée. Les directions, services, départements et programmes produisent, eux aussi à la moitié et à la fin de chaque année, un bilan de leurs plans de travail annuels qui rapportent les réalisations en lien avec les objectifs du plan stratégique et du plan de réussite au terme de l'année visée. Un comité de suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite, chapeaute ce mécanisme de suivi. Sous la responsabilité de la Direction générale, il est composé, outre la directrice générale, du directeur des études, du directeur du développement institutionnel et d'une adjointe à la Direction générale. La Commission note que les nouveaux plans de travail, adoptés depuis la mise en œuvre du *Plan stratégique 2010-2015*, permettent de mieux suivre les résultats et d'ajuster les moyens, le cas échéant. En effet, le lien entre les plans de travail et les objectifs du plan stratégique, la désignation de responsables et d'un calendrier, la détermination de moyens et d'indicateurs et les bilans semestriels et annuels rendent ces mécanismes de suivi plus efficaces. La Commission encourage d'ailleurs le Collège à poursuivre dans cette voie.

La Commission a constaté que le plan stratégique, incluant le plan de réussite, n'a pas été actualisé. Lors de la visite, le Collège a informé la Commission qu'un mécanisme a été mis en place pour assurer l'actualisation et l'ajustement du *Plan stratégique 2010-2015*, incluant le plan de réussite.

La Commission, à la lumière de ces constats, juge que les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2004-2009* n'ont contribué que partiellement à l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

Le plan d'action

Une liste de onze recommandations accompagne le rapport d'autoévaluation du plan stratégique du Collège, incluant le plan de réussite. Des actions apparaissent également dans une analyse critique préparée par les responsables de l'autoévaluation du plan stratégique et du plan de réussite. Ces deux documents, qui constituent le plan d'action, contiennent les actions envisagées par le Collège afin de rendre plus efficaces l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de son prochain plan stratégique.

Les principales actions envisagées par le Collège dans son plan d'action touchent l'intégration du plan de réussite au plan stratégique, l'évaluation de la qualité de l'enseignement et de la qualité des programmes, les programmes techniques et les ressources humaines. Le Collège, dans son prochain plan stratégique, prévoit aussi élaborer des objectifs pour lesquels il est plus facile d'évaluer le niveau d'atteinte des résultats et déterminer des responsables pour chacune des orientations. En outre, lors de la visite, le Collège a formulé le souhait que les membres du personnel s'approprient davantage le plan stratégique, incluant le plan de réussite, et se mobilisent autour de la mise en œuvre des plans de travail annuels.

La Commission constate que la liste de recommandations et l'analyse critique sont en lien avec les résultats de l'autoévaluation du plan stratégique et du plan de réussite. De plus, l'analyse critique assigne les responsabilités et détermine un échéancier pour chacune des actions envisagées. Au moment de la visite de la Commission au Collège, des actions avaient été entreprises.

La Commission conclut que les actions envisagées dans la liste de recommandations et l'analyse critique sont de nature à améliorer le processus de planification stratégique et le processus de planification lié à la réussite du Collège.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Dans le cadre de la démarche d'autoévaluation de son plan stratégique, le Collège a généralement tenu compte des demandes de la Commission. En effet, il a mis en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés et a posé un regard critique sur le contexte d'élaboration de son plan stratégique, sur sa mise en œuvre et sur ses mécanismes de suivi. Il a également élaboré un plan d'action qui précise les responsables et le calendrier des différentes étapes de la démarche d'autoévaluation. Par contre, le Collège n'a pas établi de devis, outre le calendrier qui a essentiellement servi de document de travail, et n'a pas évalué l'efficacité de certains moyens. Le Collège a consulté son milieu sur sa démarche d'autoévaluation. Il a en outre dégagé trois enjeux qui ont guidé sa démarche d'autoévaluation.

Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège porte un jugement sur le niveau d'atteinte de chacun de ses objectifs, autant ceux du plan stratégique que ceux du plan de réussite. Certains objectifs sont accompagnés d'indicateurs permettant de suivre les résultats, mais la majorité est accompagnée d'indicateurs permettant de vérifier la mise en œuvre des moyens. De plus, très peu d'objectifs comportent des résultats attendus. La possibilité de croiser des données de nature perceptuelle avec des données d'autres natures, ce qui aurait permis de mieux évaluer le niveau d'atteinte des objectifs et d'expliquer les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus, n'a pas été exploitée. Ainsi, à partir d'un plan stratégique et d'un plan de réussite ne comportant pas de résultats attendus et à partir de bilans annuels non adaptés à la structure du plan stratégique et du plan de réussite, le Collège en arrive davantage à une compilation des activités réalisées plutôt qu'à une évaluation de l'atteinte des objectifs.

Les données recueillies par le Collège pour poser un regard critique sur son processus de planification stratégique et sur son processus de planification lié à la réussite reposent essentiellement sur des observations du comité d'autoévaluation. Une analyse approfondie des données recueillies n'a donc pas été menée. De plus, au cours du processus d'autoévaluation de son plan stratégique et de son plan de réussite, le Collège n'a pas réalisé une évaluation de l'efficacité de certains moyens. Parce que l'évaluation de l'efficacité permet de déterminer les moyens qui produisent les meilleurs résultats et de faire des choix judicieux, la Commission estime que le Collège gagnerait à s'assurer d'évaluer l'efficacité des moyens mis en œuvre.

La démarche d'autoévaluation a amené le Collège à déterminer des points forts et des points faibles à son processus de planification stratégique et à son processus de planification lié à la réussite. La qualité de la démarche menée par le Collège est partielle. Cette démarche a ainsi permis au Collège de tracer un portrait partiel de l'efficacité de son

plan stratégique et de son plan de réussite. Les éléments que le Collège considère devoir améliorer sont consignés dans une liste de recommandations qui conclut le rapport d'autoévaluation. En somme, la Commission estime que l'analyse, pas toujours approfondie, est appuyée sur des données pertinentes, mais insuffisantes et qu'ainsi les conclusions ne découlent que partiellement de l'analyse.

À la lumière de ces constats, la Commission *suggère* au Collège, lors de son prochain exercice d'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite, d'élaborer un devis précisant les enjeux de l'autoévaluation, de s'appuyer sur des données suffisantes, de mener une analyse approfondie et de s'assurer que sa démarche lui permet de mesurer le niveau d'atteinte de ses objectifs.

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 2004-2009*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep John Abbott 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 le *Plan stratégique 2004-2009* l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification stratégique.

En ce qui concerne d'abord le contexte d'élaboration, la Commission note que l'analyse que le Collège a réalisée de sa situation a permis d'élaborer des orientations et des objectifs en lien avec les défis du Collège. Ce processus a toutefois mené à des objectifs peu précis pour lesquels les indicateurs ne sont pas appropriés et les résultats attendus ne sont pas précisés, et ce, autant pour le plan stratégique que pour le plan de réussite. Par ailleurs, le Collège a dégagé des pistes d'action au terme de sa démarche d'autoévaluation qui lui permettront d'améliorer son processus de planification stratégique. Ainsi, il compte, d'une part, élargir sa consultation de la communauté afin de susciter la mobilisation autour du plan stratégique et du plan de réussite et, d'autre part, raffiner ses indicateurs pour lui permettre un meilleur suivi des objectifs. La Commission suggère toutefois au Collège de s'assurer que ses objectifs sont formulés de façon à pouvoir en attester l'atteinte. Ensuite, en ce qui a trait à la mise en œuvre, la Commission souligne, d'une part, que les priorités institutionnelles annuelles n'étaient pas en lien direct avec les objectifs du plan stratégique et du plan de réussite et, d'autre part, que le plan de travail institutionnel et les plans de travail annuels des directions, services, départements et programmes n'étaient pas en lien direct ni avec les priorités institutionnelles annuelles, ni avec les objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. Le Collège a constaté les difficultés de mise en œuvre résultant de cette situation. Dans les pistes d'action dégagées au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège prévoit préparer son plan de travail institutionnel et ses plans de travail annuels à partir des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. La Commission invite d'ailleurs le Collège à s'assurer que ses nouvelles pratiques sont appliquées par l'ensemble des instances. Enfin, en ce qui concerne les mécanismes de suivi, la Commission estime que la procédure mise en place au cours des années couvertes par le plan stratégique n'assurait pas le lien entre les plans de travail et les objectifs stratégiques. Le Collège a constaté les difficultés de suivi résultant de cette situation. Dans les pistes d'action dégagées au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège prévoit mettre en place des bilans semestriels du plan de travail institutionnel et des plans de travail annuels.

Enfin, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a permis de réaliser une évaluation en partie de qualité et de tracer un portrait partiel 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 pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en fonction de résultats attendus. Ainsi, la Commission suggère au Collège, lors de son prochain exercice d'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite, d'élaborer un devis précisant les enjeux de l'autoévaluation, de s'appuyer sur des données suffisantes, de mener une analyse approfondie et de s'assurer que sa démarche lui permet de mesurer le niveau d'atteinte de ses objectifs. Par ailleurs, la démarche d'autoévaluation a amené le Collège à reconnaître des points forts et des éléments à améliorer lors de ses prochaines planifications; ces éléments sont d'ailleurs consignés dans une liste de recommandations qui conclut le rapport d'autoévaluation. À cet effet, la Commission juge que les actions qui y sont proposées sont de nature à améliorer son processus de planification stratégique et son processus de planification lié à la réussite.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2009*, le Cégep John Abbott souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission. Le Collège a en outre apporté certaines précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président