

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2009

Collège Lionel-Groulx

Mai 2012

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du plan stratégique du Collège Lionel-Groulx 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 des résultats.

Le Collège Lionel-Groulx a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 10 juillet 2009. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 1^{er}, 2 et 3 décembre 2009². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, des membres de la Commission des études, le comité de régie, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité de suivi du plan stratégique, le comité d'autoévaluation, 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 Lionel-Groulx, 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 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. Michel Lauzière, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M^{me} Marie-Johanne Lacroix, directrice générale au Cégep de Granby Haute-Yamaska, M^{me} Christiane Piché, vice-rectrice à la recherche à l'Université Laval et de M. Richard Pigeon, directeur des études au Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu. Le comité était assisté de M^{me} Katie Bérubé, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire.

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

Fondé en 1967, le Collège Lionel-Groulx est situé à Sainte-Thérèse dans la région des Laurentides. Il occupe la couronne nord de Montréal, ce qui le place à proximité de plusieurs autres établissements d'enseignement collégial. La région administrative dans laquelle il est localisé a connu une forte croissance démographique au cours des dernières années. Elle est aussi reconnue pour ses emplois de moyenne et haute technologie ainsi qu'une structure équilibrée des différents secteurs d'activité. Le Collège participe au développement régional, notamment par son centre de transfert de technologie : le Centre d'innovation en microélectronique du Québec (CIMEQ).

Au cours de la période 2004 à 2009, l'offre de programmes est demeurée relativement stable aux deux secteurs de formation. Sept programmes de formation préuniversitaire étaient offerts en 2008-2009 soit *Arts plastiques*, *Arts et lettres*, *Musique*, *Sciences humaines*, *Sciences de la nature*, *Sciences, lettres et arts*, ainsi que *Sciences informatiques et mathématiques* qui en était à sa première année d'expérimentation. Il existe également différents profils au sein de certains de ces programmes et des cheminements en double au diplôme d'études collégiales (DEC) sont aussi possibles pour les étudiants. À la formation technique et au secteur de la formation continue, les programmes offerts se situent dans les domaines des arts et de la culture, de la gestion, des techniques humaines, du monde animal et végétal, des sciences et des technologies. En 2008-2009, 16 programmes de formation technique conduisant à un diplôme d'études collégiales (DEC) et 11 programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC) se donnaient. Par ailleurs, le Collège a connu une hausse significative de sa population étudiante et de son personnel entre 2004 et 2009. À la formation ordinaire, l'effectif étudiant est passé de 3 763 étudiants à 4 929. Cette augmentation fut particulièrement marquée pour les programmes de formation préuniversitaire et pour les sessions *Accueil et Intégration*. À la formation continue créditée, le nombre d'inscriptions/cours à temps plein est passé de 1 591 à 2 637. Le personnel employé à temps plein par le Collège a également connu une hausse passant de 448 à 651. Cet accroissement s'est fait sentir au sein des différents corps d'emploi.

Le comité de régie est composé des directeurs des six directions du Collège, en plus de la Direction générale, tandis que la régie de la Direction des études est constituée de la directrice des études et de cinq adjoints. La directrice générale, en poste au moment de l'élaboration du plan stratégique en 2004, était en fonction lors de l'autoévaluation de l'efficacité de ce même plan, tandis que deux directeurs des études se sont succédé au

cours de cette période. Un changement a également eu lieu à la présidence du conseil d'administration de l'établissement au début de la deuxième année d'implantation du plan.

Le plan stratégique

Le plan stratégique faisant l'objet du présent rapport constitue le premier plan du Collège depuis les modifications apportées à la Loi des collèges d'enseignement général et professionnel en 2002. Adopté en juin 2004, ce plan couvre la période 2004 à 2009, soit une durée de cinq ans. Ce même plan a été évalué par la Commission en février 2005 qui l'a jugé conforme à la Loi et potentiellement efficace. Le plan a été actualisé au cours de l'année 2006-2007 par une redéfinition des objectifs en termes de résultats attendus et par une révision des indicateurs. L'autoévaluation a donc porté sur cette version actualisée du plan qui n'avait pas été soumis au conseil d'administration pour adoption. Au moment de la visite, le plan était venu à échéance, toutefois le Collège avait choisi d'en prolonger la durée jusqu'en juin 2010 afin de compléter son autoévaluation et d'élaborer son nouveau plan.

Le plan stratégique est en lien avec la mission du Collège par laquelle il s'engage à donner une formation reconnue et de qualité et à s'investir dans le développement social, culturel et économique de sa région. La vision retenue par le Collège pour la période du plan comprend 12 éléments touchant la plupart des facettes de l'établissement. Les six orientations du plan stratégique portent sur l'école comme milieu de vie, l'offre de programmes de formation et de services, la réussite éducative, la gestion des ressources humaines, la dynamique interne (l'enseignement, la mobilisation du personnel et la gestion des ressources financières, matérielles et informationnelles) et la dynamique externe (le développement local, régional, national et international).

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite couvre la même période que le plan stratégique. Il est associé à la troisième orientation du plan stratégique qui consiste à *Favoriser la réussite éducative du plus grand nombre de jeunes et d'adultes jusqu'à l'obtention d'une qualification reconnue et certifiée* et est décliné en cinq objectifs. Le plan de réussite est détaillé dans un document annexé au plan stratégique. Lors de l'évaluation du plan stratégique, la Commission a jugé que le plan de réussite qui y est intégré était susceptible de bien soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation des étudiants.

Au moment de l'actualisation du plan stratégique, l'orientation liée à la réussite a été redéfinie en un seul résultat attendu : *avoir mis en œuvre le plan d'aide à la réussite*. Le

document détaillant le plan de réussite comprend six objectifs prioritaires dont les visées concernent la réussite des cours en première session, la réussite des garçons, l'offre de services d'orientation, la persévérance, la diplomation ainsi que l'encadrement des étudiants inscrits aux sessions *Accueil et Intégration*.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

L'autoévaluation a été réalisée au cours de la période de mai 2008 à juin 2009. Le Collège a choisi de mener deux démarches concomitantes pour apprécier, d'une part, l'efficacité du plan stratégique et, d'autre part, l'efficacité du plan de réussite; chacune de ces démarches comportant son propre devis et comité d'autoévaluation.

La responsabilité de la démarche d'évaluation du plan stratégique a été assumée par la Direction générale qui s'est associée à un consultant pour ensemble composer le comité restreint chargé de mener les travaux d'évaluation. La régie du Collège a joué le rôle de comité de pilotage responsable de documenter et valider les éléments servant à poser les jugements. Le Collège a défini et abordé deux enjeux particuliers dans le cadre de cette opération d'évaluation, soit l'ampleur du plan stratégique et la mobilisation des partenaires externes en réponse à l'implication du Collège dans la communauté. Ces enjeux sont inclus dans le devis d'évaluation qui comprend également la composition du comité d'évaluation et son mandat, les objets, critères et questions d'évaluation, les sources d'information, les méthodes de collecte et d'analyse des données ainsi que l'échéancier de l'évaluation.

Quant à la démarche d'évaluation de l'efficacité du plan de réussite, sa responsabilité a été confiée à la Direction des études qui s'est associée à un comité de travail formé d'une conseillère pédagogique et de deux enseignants. Le comité de pilotage a aussi été consulté sur les éléments de l'évaluation du plan de réussite. Le devis particulier à l'évaluation du plan de réussite, élaboré par le comité de travail, contient les mêmes composantes que celui adopté pour le plan stratégique.

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 6 orientations du plan stratégique sont déclinées en 23 objectifs. Parmi ceux-ci, six concourent à créer des conditions favorables à un milieu de vie épanouissant, quatre s'intéressent au développement de l'offre de programmes et de services, un consiste à mettre en œuvre le plan de réussite, quatre sont liés au développement et à la gestion des ressources humaines, cinq visent à contribuer à la mise en œuvre d'une forte dynamique interne centrée sur l'étudiant par la mobilisation du personnel et une gestion efficace des ressources financières, matérielles, informationnelles et enfin, trois visent à contribuer à l'accessibilité aux études supérieures, au développement régional et à la réalisation d'activités de recherche, de soutien et d'information à l'entreprise.

Le Collège a adopté une démarche spécifique en vue d'évaluer l'atteinte des objectifs au terme du plan, choisissant par le fait même de ne pas utiliser les indicateurs associés aux objectifs de son plan pour sa démonstration. Lors de la visite, il a expliqué que cette méthode permettait de traiter tous les objectifs de façon équivalente étant donné qu'ils n'étaient pas tous formulés de façon à pouvoir être mesurés. Ainsi, le comité restreint a réuni les cadres du Collège pour qu'ils expriment leur appréciation du niveau d'atteinte de chaque objectif. Leur jugement était appuyé sur les bilans annuels des réalisations de chaque direction et une synthèse préparée par le comité restreint faisant état des résultats des consultations de groupe sur l'atteinte des objectifs menées auprès des services. Les résultats du questionnaire distribué aux départements quant à la contribution de leurs actions à l'atteinte des objectifs du plan ont également servi d'appui à leur jugement tout comme les résultats d'un sondage sur le climat organisationnel réalisé par une firme externe. Pour juger de l'atteinte des objectifs, une échelle à quatre niveaux a été utilisée; le niveau quatre correspondant à un résultat atteint à 100 %, le niveau trois à un résultat atteint à plus de 75 %, le niveau deux à un résultat partiellement atteint à plus de 50 %, tandis que le niveau un renvoie à un résultat partiellement atteint à moins de 50 %.

Au terme de son évaluation, le Collège juge avoir atteint 21 des 22 résultats attendus à plus de 75 %, excluant celui lié au plan de réussite qui a fait l'objet d'une évaluation distincte. Au moment de la visite, les groupes rencontrés ont également témoigné d'une perception favorable de l'atteinte des objectifs du plan stratégique en faisant état des améliorations notées au cours des dernières années. Les explications d'écarts soulevés par le Collège entre les résultats obtenus et les objectifs visés renvoient, notamment à des reports d'activités et à du retard pris dans la réalisation de certains travaux. La Commission estime que ces explications, fondées principalement sur les informations recueillies auprès des services et sur les résultats du sondage sur le climat organisationnel, ne permettent pas toujours de bien comprendre les résultats obtenus.

La Commission souligne que le Collège a abordé tous les objectifs de son plan stratégique et a porté un jugement sur le niveau d'atteinte de chacun. Toutefois, sa démonstration du niveau d'atteinte des objectifs est essentiellement basée sur la perception des cadres. 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 en fonction de résultats attendus.

L'atteinte des objectifs du plan de réussite

Les six objectifs du plan de réussite 2004-2009 visent à augmenter la réussite des cours en première session; encadrer et soutenir davantage les garçons; déployer les services d'orientation auprès d'un plus grand nombre d'étudiants, notamment auprès des garçons; améliorer la persévérance dans les programmes, la rétention de la clientèle féminine au secteur technique et la rétention de la clientèle masculine pour l'ensemble des secteurs; améliorer le taux de diplomation en durée prévue, notamment pour les garçons; identifier et mettre en œuvre les mesures d'encadrement adéquates pour les sessions *Accueil et Intégration*.

Le Collège a évalué l'atteinte de ces objectifs à partir d'indicateurs prévus ou non dans son plan : le taux de réussite des cours en première session, le taux de réinscription en troisième et en cinquième sessions, le taux de diplomation dans la durée prévue et le taux de fréquentation du Service d'orientation. Pour les données sur la réussite, le Collège a utilisé les statistiques alors disponibles provenant des indicateurs sur le cheminement scolaire des nouveaux inscrits au collégial (CHESCO) du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), soit celles pour les cohortes 2004 à 2007. Puisque le plan de réussite ne comprenait pas de cibles mesurables, le Collège s'est concentré sur la démonstration de l'évolution des indicateurs de réussite. Des données provenant de son système de gestion interne ont servi à poser un regard sur la fréquentation du Service d'orientation. Les

consultations menées auprès des services du Collège ont aussi permis de recueillir des informations sur leur contribution à l'atteinte des objectifs du plan de réussite. Les enseignants ont, pour leur part, rempli un questionnaire sur l'évaluation du plan de réussite par le biais des coordonnateurs de département et de programme.

Le Collège conclut que les objectifs de son plan de réussite 2004-2009 sont partiellement atteints tout en se gardant de se prononcer sur l'atteinte des objectifs relatifs à la diplomation et aux services d'orientation faute de données représentatives et récentes. Il note que le taux de réussite en première session est à la baisse pour les cohortes 2004 à 2007 dû à une chute considérable de ce taux pour la cohorte de 2007. Le Collège estime que la baisse observée pour la cohorte de 2007 pourrait être expliquée par différents facteurs, notamment la modification de la séquence des cours de français qui a ramené le premier cours de français à la première session, les caractéristiques de la clientèle en lien avec les modifications apportées au Règlement sur le régime des études collégiales et l'augmentation de 22,9 % de nouveaux admis entre 2006 et 2007. En ce qui concerne le taux de réinscription en troisième session (même programme, même collège et autre programme, même collège) pour les cohortes 2004 à 2006, le Collège constate une stabilité autant chez les filles que les garçons au secteur technique. Il relève une baisse notable de ce taux (même programme, même collège) chez les garçons et une hausse chez les filles au secteur préuniversitaire.

La Commission note que la démonstration du niveau d'atteinte des objectifs s'appuie sur l'utilisation d'indicateurs. Toutefois, elle observe qu'en l'absence de résultats attendus mesurables, il est difficile pour le Collège de se prononcer sur l'atteinte des objectifs, outre que par des constats généraux d'amélioration ou de régression. En conséquence, 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 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 les mécanismes de suivi et de juger si ces processus ont contribué à l'efficacité du plan.

Pour porter un regard critique sur son plan stratégique, incluant son plan de réussite, le Collège a traité les questions d'évaluation incluses dans ses devis. Concernant le plan stratégique, ces questions ont été répondues à partir des résultats des consultations menées

auprès des directeurs des services sur la base de l'analyse de différentes sources documentaires, notamment les documents ayant contribué à l'analyse de la situation lors de l'élaboration du plan, les bilans annuels de chaque direction, l'historique du contenu des rencontres du comité de suivi et les différentes versions de son mandat, des extraits du bilan de la Direction générale concernant le suivi du plan ainsi que le résultat de travaux menés par un consultant lors de l'actualisation du plan. Pour le plan de réussite, différentes sources de données documentaires ont été utilisées, notamment un profil de la clientèle étudiante, les bilans annuels de la Direction des études inclus dans les rapports annuels de la Direction générale, les bilans annuels des centres d'aide, les bilans de la vie étudiante, le portrait global de la formation continue, des ordres du jour et procès-verbaux de la Commission des études, du conseil d'administration et de l'assemblée des coordonnateurs, et le résultat de la consultation auprès des services pour l'évaluation du plan stratégique. Le sondage acheminé aux enseignants, qui y ont répondu en assemblée de département ou de discipline, a aussi été utilisé pour un taux de participation de 53,5 %. Un sondage auprès du personnel professionnel, avec un taux de réponse de 23 %, a également été utilisé. Le comité restreint était chargé de préparer une synthèse des constats qui était ensuite validée par le comité de pilotage.

Le regard critique porte sur le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi du plan stratégique et du plan de réussite.

Le contexte d'élaboration

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.

Dans son regard critique sur l'analyse de situation réalisée au moment de l'élaboration du plan stratégique, le Collège pose un regard positif du travail alors effectué. Il conclut que l'analyse de l'environnement externe reposait sur des bases solides par l'examen des enjeux, des menaces et des opportunités et que l'analyse de l'environnement interne, principalement fondée sur les constats de l'évaluation institutionnelle, était suffisante et juste. Il se questionne toutefois à savoir si tous les éléments de cette dernière analyse avaient une place pertinente dans le plan stratégique étant donné que plusieurs relevaient de la gestion courante du Collège. Dans son prochain plan, le Collège veut s'assurer d'être plus sélectif et de faire des choix qui concernent le développement du Collège sur la base de résultats à atteindre dans un horizon de quelques années. Il observe également que la vision était ambitieuse et envisage d'établir des priorités lors de son prochain exercice de planification. La Commission corrobore les constats du Collège quant à la profondeur de

l'analyse de situation réalisée et l'encouragement dans ses actions en vue de se donner un nouveau plan qui cible les priorités et met l'emphase sur des objectifs de nature stratégique.

En ce qui concerne les orientations du plan stratégique, le Collège a constaté que tous les défis soulevés lors de l'analyse de situation ont été pris en compte par les orientations. Dans son prochain plan, le Collège veut toutefois s'assurer que la formulation des orientations indique de façon claire et observable son engagement au regard du défi à relever. Il souhaite également que le plan comprenne moins d'orientations et qu'elles soient plus englobantes et structurantes. À cet effet, il a déterminé une action visant à réaliser une analyse de situation qui conduit à des enjeux et à des orientations prioritaires et conformes à la mission du Collège. Au moment de la visite, le Collège procédait à la consultation de la communauté collégiale sur la détermination des résultats attendus en fonction des orientations à retenir pour le plan suivant, comme prévu à son plan d'action, et travaillait à établir un nombre restreint d'orientations.

Quant aux objectifs du plan stratégique, le Collège porte un regard plus nuancé. En 2006, les objectifs du plan ont été revus de façon à les regrouper et les préciser. Ainsi, le plan est passé de 27 à 23 objectifs formulés en résultats attendus. Le Collège note que tous les objectifs n'avaient pas la même ampleur et le même réalisme. Certains d'entre eux étaient trop larges et difficiles à mesurer tandis que d'autres étaient définis de façon plus claire et mesurable. Une autre difficulté relevée par le Collège concerne la confusion entre le plan d'activités des directions et le plan stratégique. En effet, selon le Collège, la formulation des objectifs mène à un plan stratégique s'apparentant davantage à un plan de travail annuel basé sur les activités. Pour son prochain plan, le Collège envisage de définir des objectifs clairs, mesurables et donnant la possibilité d'établir des cibles. Il entrevoit également de leur associer des indicateurs pertinents et de préciser les valeurs de référence pour mesurer le niveau d'atteinte des cibles. Au moment de la visite, le Collège informait également la Commission d'une formation à venir sur les indicateurs, notamment en vue de se donner un tableau de bord pour suivre l'évolution de son plan. La Commission encourage le Collège dans ses actions.

Le Collège a constaté que les mécanismes de participation à la réalisation des actions en lien avec le plan stratégique, au niveau des services et des départements, ne sont pas encore suffisamment efficaces pour rendre la vision du plan stratégique mobilisatrice. Dans son plan d'action, le Collège a défini une mesure visant à ce que chaque service et département s'approprie davantage la vision proposée par le plan stratégique. Lors de la visite, la Commission a pu constater l'adhésion du personnel de la régie et des services à la vision du plan 2004-2009. Elle note que des bulletins d'information à l'attention du personnel du

Collège ont présenté la vision et que les services ont été consultés lors de l'élaboration du plan stratégique en 2004. Toutefois, les circonstances particulières du Collège entourant les conditions relatives aux relations de travail ont compromis les travaux d'instances officielles et de comités de travail lors de l'élaboration du plan. À l'instar du Collège, la Commission estime donc que les mécanismes de participation à l'élaboration du plan n'ont pas permis de partager la vision avec la communauté collégiale.

Le contexte d'élaboration du plan de réussite

Le Collège estime que l'analyse des caractéristiques de la clientèle et des obstacles à la réussite était dans l'ensemble suffisante pour dégager les défis à relever, soit la réussite en première session, la persévérance, la diplomation et l'intervention auprès des garçons. Il constate toutefois que certaines dimensions de l'analyse auraient pu être plus approfondies, notamment au regard des obstacles liés à la réussite en première session et à la persévérance. Il croit que les données découlant du *Profil de la clientèle étudiante : un portrait description et statistique 1998-2003* auraient pu être exploitées davantage pour l'étude des obstacles. Le Collège conclut que l'analyse a généralement permis de dégager des enjeux appropriés et de bien cerner plusieurs obstacles à la réussite, en plus d'élaborer des objectifs qui découlaient de cette analyse. Il s'engage par son plan d'action à préciser clairement les obstacles à la réussite pour son prochain plan. L'analyse réalisée par la Commission des documents et les témoignages recueillis lors de la visite lui permettent de souscrire aux constats du Collège. Elle l'encourage à poursuivre en ce sens pour l'élaboration de son prochain plan, tout en veillant à comparer les données sur la réussite des étudiants du Collège à celles du réseau.

Selon le Collège, les objectifs du plan de réussite n'étaient pas toujours définis de façon à pouvoir en mesurer l'atteinte, n'étaient pas toujours accompagnés d'indicateurs et certains d'entre eux constituaient plutôt des moyens à mettre en œuvre. Dans son rapport, il rappelle que le contexte organisationnel particulier au moment de l'élaboration et au début de l'implantation du plan était peu favorable aux travaux liés au plan de réussite. De plus, des réserves étaient émises quant à l'intégration de cibles dans le plan de réussite. Tout comme le Collège, la Commission note que certains objectifs sont larges et difficilement mesurables. Au moment de la visite, elle a toutefois pu constater qu'il prévoyait l'intégration de cibles précises et mesurables dans le prochain plan. De plus, le Collège envisage d'associer des indicateurs aux objectifs et de veiller à ne pas confondre les objectifs avec les moyens.

Dans l'ensemble, la Commission note que le Collège a réalisé une analyse de situation approfondie et que les objectifs sont en lien avec les enjeux soulevés. Toutefois, la

formulation des objectifs gagnera à être améliorée par la détermination de résultats attendus. Les actions envisagées par le Collège devraient lui permettre d'améliorer le processus d'élaboration de son prochain plan. La Commission invite le Collège à s'assurer que les objectifs soient formulés en résultats attendus et accompagnés d'indicateurs. Elle estime que le contexte d'élaboration du plan stratégique 2004-2009, incluant le plan de réussite, n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan.

La mise en œuvre

La mise en œuvre du plan stratégique du Collège est assurée par les plans de travail de chaque direction et service qui déterminent leur contenu en fonction des priorités institutionnelles en lien avec le plan stratégique. La Commission a pu constater que les plans de travail des directions, des services et des départements sont en lien avec le plan stratégique et qu'un grand nombre de moyens ont été mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Le Collège a jugé que les moyens mis en œuvre étaient suffisants, adéquats et qu'ils ont permis d'atteindre les résultats. Parmi les réalisations, le Collège souligne notamment l'adoption et l'implantation du projet éducatif, le projet d'agrandissement de l'établissement, le positionnement du Service de la formation continue auprès des organismes de la région, la préoccupation du personnel pour la réussite et le développement des équipes sportives.

Le Collège constate que, de façon générale, les responsabilités des intervenants ont été assumées et que le calendrier a été respecté. Il mentionne cependant que les mécanismes mis en place pour s'assurer de la participation au niveau des services et des départements ne sont pas encore suffisamment efficaces. Ainsi, il énonce le besoin de mettre en place une démarche participative pour favoriser la contribution de l'ensemble du personnel dans la mise en œuvre du prochain plan.

Au terme de chaque année, des bilans annuels étaient produits pour faire état des réalisations et pour planifier, à partir des priorités institutionnelles, les plans de travail de l'année suivante ainsi que les principaux moyens.

La mise en œuvre du plan de réussite

Lors de la visite, le Collège a mentionné que les services travaillent de concert avec la Direction des études dans l'élaboration de leur plan de travail pour faire le lien entre leurs objectifs et le plan de réussite. Les départements déposent quant à eux, à partir de leur plan de travail, les actions qu'ils comptent mettre en place en lien avec le plan stratégique, incluant le plan de réussite. Pour ces instances, des bilans sont réalisés en fin d'année.

Comme pour le plan stratégique, de nombreux moyens ont été mis en œuvre en vue d'atteindre les objectifs du plan de réussite. En plus des moyens prévus dans le plan de réussite, des appels de projets ont donné lieu à de nouvelles mesures. Les appels de projets étaient sélectionnés par un comité de la Direction des études et les projets en lien avec les objectifs du plan de réussite étaient considérés en priorité. Le conseil d'administration a également approuvé les actions mises de l'avant pour favoriser la réussite et les bilans des actions des départements lui ont été déposés. Le Collège relève des moyens qu'il juge particulièrement efficaces : le tutorat par les pairs, les centres d'aide, dont un nouveau centre pour les étudiants avec difficulté d'apprentissage et les sessions *Accueil et Intégration*. Par ailleurs, en examinant les bilans des différents services et en consultant ces services, le Collège constate que les responsabilités ont été assumées par chaque service, et cela, même si les résultats n'ont été que partiellement atteints dans certains cas. Il juge également que le calendrier a été respecté tout en admettant que certaines actions aient été retardées pour différentes raisons, par exemple le contexte organisationnel particulier et les attentes de financement. Il estime qu'il aurait été important d'établir un calendrier des réalisations axé sur les priorités d'action afin de permettre un meilleur suivi de l'évolution des actions mises en place.

En conclusion, la Commission estime que la mise en œuvre du plan stratégique 2004-2009, incluant le plan de réussite, a généralement contribué à l'efficacité du plan.

Les mécanismes de suivi

Pour la durée du plan stratégique, le Collège a développé certains mécanismes afin d'effectuer le suivi du plan. Il a d'abord conçu un outil de planification dans son intranet permettant à chaque direction d'inscrire annuellement les actions qu'elle comptait réaliser en lien avec chaque objectif du plan stratégique. De plus, au terme de chaque exercice, un bilan du plan d'action institutionnel était produit comme suivi au plan stratégique. À la fin de la première année du plan, ce bilan présentait les activités réalisées, accompagnées d'un taux de réalisation, ainsi que le niveau d'atteinte des résultats en fonction des indicateurs. Devant les difficultés rencontrées pour faire le suivi des résultats à l'aide des indicateurs, le Collège a procédé au bilan de l'année suivante en faisant état uniquement des activités réalisées. À la fin de la troisième année, bien que les objectifs avaient été reformulés en termes de résultats attendus, le Collège constatait qu'ils étaient difficilement mesurables, ce qui l'a amené à reconduire les bilans en fonction des activités réalisées. Cette forme de bilan a également été utilisée pour les deux dernières années du plan. En mettant l'accent sur les réalisations dans ses bilans annuels, le Collège n'a pu connaître, en cours de mise en œuvre, l'impact des moyens sur la progression vers l'atteinte des objectifs et les ajuster

en conséquence. Dans son rapport, le Collège exprime un besoin de passer de bilans par activités à des bilans axés sur les résultats. La Commission note que les bilans du plan d'action annuel ont été déposés au conseil d'administration. La Commission a examiné les quatre rapports annuels produits par le Collège au cours de la période 2004 à 2008. Elle constate que trois d'entre eux présentent les orientations du plan stratégique et que le Collège y dresse le bilan des réalisations plutôt que de présenter les résultats obtenus en fonction des objectifs visés par le plan. Pour certaines années, les activités sont mises en relation avec les orientations du plan stratégique, tandis que pour d'autres années, elles sont présentées par direction.

Un comité a été mis en place pour effectuer le suivi du plan stratégique. Dans son rapport, le Collège mentionne que le statut et le mandat de ce comité ont évolué au cours des années. La Commission constate comme le Collège que les rôles de la Direction générale et du comité de suivi, quant au suivi du plan stratégique, n'étaient pas clairement définis. En lien avec la régie du Collège, la principale tâche du comité consistait à vérifier si les plans de travail annuels des directions tenaient compte des orientations du plan stratégique. Le Collège affirme que les travaux du comité ont été compromis par des temps d'arrêt et une mobilité importante de ses membres. Il en arrive au constat que le suivi effectué par le comité a davantage porté sur l'analyse des actions que sur les résultats obtenus au regard de ceux attendus. Les membres du comité ont d'ailleurs demandé de recevoir une formation sur les indicateurs. Le Collège estime également qu'un encadrement plus soutenu aurait permis d'assurer une meilleure harmonisation entre le travail du comité de suivi et celui de la régie du Collège.

Compte tenu de la difficulté à faire le suivi des résultats en fonction des attentes signifiées par les objectifs, le Collège a révisé son plan stratégique. Ainsi, après la deuxième année de mise en œuvre, il a reformulé ses objectifs en résultats attendus, il en a réduit le nombre et il a ajouté des indicateurs. Par ailleurs, le Collège estime qu'il devra tenir compte, dans son prochain plan, des changements de l'environnement pour l'actualiser, au besoin. En effet, selon lui, des modifications au contexte interne et externe définissant de nouveaux défis ou de nouvelles opportunités auraient pu être prises en considération et ainsi justifier une actualisation du plan.

Les mécanismes de suivi du plan de réussite

À la lumière du rapport et de la visite, la Commission a pu constater que la Commission des études a été saisie, au cours des années, des enjeux liés à la réussite, des améliorations à apporter à la réussite dans les programmes, des projets de réussite mis en œuvre et, à partir de 2007, de l'évolution des indicateurs de réussite. Elle a aussi observé que, sans

qu'il y ait de cibles mesurables dans son plan, la Direction des études a fait un suivi des taux de réussite auprès des départements ce qui lui a permis de faire quelques ajustements au plan de réussite en fonction de nouveaux obstacles rencontrés. Le conseil d'administration a également approuvé les actions mises de l'avant pour favoriser la réussite. Toutefois, la Commission note que l'absence de cibles mesurables et de mécanisme de suivi structuré n'a pas permis au Collège de suivre la progression des résultats en fonction des objectifs visés par le plan de réussite et d'actualiser son plan, au besoin. Le Collège signale dans son rapport son intention de créer un comité-conseil pour l'élaboration et le suivi du plan suivant.

Dans l'ensemble, la Commission constate que le suivi n'a pas permis au Collège de faire état annuellement des résultats obtenus en fonction des objectifs fixés par le plan stratégique, incluant le plan de réussite, et d'en suivre la progression. En conséquence, elle *suggère* au Collège de mettre en place, comme il l'a prévu dans son plan d'action, un mécanisme pour s'assurer d'un suivi des résultats obtenus en fonction des objectifs fixés par le plan. La Commission estime que les mécanismes de suivi du plan stratégique 2004-2009, incluant le plan de réussite, n'ont que partiellement contribué à l'efficacité du plan.

Le plan d'action

Le Collège a élaboré un plan d'action présentant les mesures à mettre en œuvre pour améliorer son processus de planification stratégique. La responsabilité de sa mise en œuvre relève de la Direction générale. Les actions présentées découlent des constats de l'autoévaluation et sont hiérarchisées selon un calendrier. La Commission estime que les actions envisagées sont susceptibles d'améliorer le processus de planification stratégique du Collège. Au moment de la visite, il en était à consulter la communauté sur les orientations et les objectifs à retenir pour le prochain plan tout en veillant à en limiter le nombre. Toutefois, la Commission a constaté que les pistes d'amélioration soulevées pour le plan de réussite n'ont pas été intégrées dans le plan d'action. Elle invite donc le Collège à s'assurer que le plan d'action intègre les améliorations à apporter au processus de planification lié à la réussite.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Collège Lionel-Groulx a répondu généralement aux demandes de la Commission au regard de l'évaluation par l'élaboration de devis, par la mise en relation des résultats obtenus avec les objectifs visés par son plan stratégique et par l'examen critique de l'ensemble de son processus de planification. Toutefois, le Collège n'a pas procédé à l'évaluation de l'efficacité de certains moyens. La Commission estime que le Collège aurait avantage à intégrer l'examen de l'efficacité des moyens dans son processus d'évaluation de son plan. Par ailleurs, elle considère que les devis élaborés par le Collège étaient de qualité et constituaient de bons guides pour conduire l'évaluation. Le Collège a également produit un plan d'action au terme de l'évaluation dont les actions sont porteuses d'améliorations. Différents groupes ont également été consultés sur la démarche d'évaluation, le rapport d'autoévaluation et le plan d'action. Cependant, la Commission des études a été consultée sur le rapport après son adoption par le conseil d'administration.

La Commission souligne que le mécanisme de réflexion emprunté par le Collège, structuré autour des questions d'évaluation déterminées dans les devis, lui a permis de porter un regard approfondi sur les différentes dimensions de son processus de planification stratégique, incluant son processus de planification lié à la réussite, ce qui constitue une force de sa démarche. Les données recueillies à partir des consultations et de différentes sources documentaires sont pertinentes et suffisantes et lui ont permis de mener une analyse rigoureuse et de tirer des conclusions appuyées. La Commission estime que le regard critique porté par le Collège et les actions qui en découlent sont de nature à lui permettre d'améliorer son processus de planification stratégique.

Par ailleurs, la démarche menée par le Collège lui a permis de démontrer partiellement l'atteinte des objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite. L'abandon des indicateurs pour l'évaluation des objectifs du plan stratégique a donné lieu à une évaluation basée essentiellement sur des perceptions en fonction des réalisations en lien avec les objectifs du plan. Pour le plan de réussite, bien que des indicateurs aient été utilisés, l'absence des résultats attendus et l'insuffisance des données recueillies n'ont pas permis au Collège de mener une analyse rigoureuse et de tirer des conclusions appuyées. Lors de la visite, la Commission a pu constater que le Collège possède beaucoup de données sur la réussite qui n'ont pas été utilisées pour l'autoévaluation.

En somme, la démarche a permis au Collège de mettre en relief les points forts et les points à améliorer à son processus de planification stratégique, incluant le plan de réussite. La Commission souligne la richesse de la réflexion réalisée autour de ce processus. Toutefois, la Commission *suggère* au Collège, lors d'une prochaine évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, de s'assurer que l'évaluation de l'atteinte des objectifs repose sur des

données suffisantes et une analyse rigoureuse permettant de tirer des conclusions appuyées, et de voir à la consultation des différents groupes concernés.

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 Collège Lionel-Groulx et la gestion qu'il en a faite **n'ont que partiellement contribué** à l'atteinte des résultats. Néanmoins, 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.

D'abord, en ce qui concerne le contexte d'élaboration, la Commission souligne l'analyse de situation approfondie et la cohérence entre les objectifs et les enjeux soulevés. Le Collège s'est donné des pistes d'action pour son prochain plan qui consistent à déterminer les enjeux et les orientations prioritaires et à définir les objectifs en termes de résultats attendus. La Commission invite le Collège à s'assurer que les objectifs soient formulés en résultats attendus et accompagnés d'indicateurs. Pour ce qui est de la mise en œuvre, la Commission estime que la gestion du plan a permis au Collège de déployer des moyens à travers les plans d'action annuels des directions, services et départements en lien avec les orientations du plan stratégique. Enfin, la Commission observe que le mécanisme suivi n'a pas permis au Collège de faire état annuellement des résultats obtenus en fonction des objectifs poursuivis. Pour son prochain plan, le Collège entend implanter des mécanismes de suivi appropriés. La Commission lui suggère de mettre en place un mécanisme pour s'assurer d'un suivi des résultats.

Finalement, la Commission conclut à la qualité partielle de la démarche d'autoévaluation menée par le Collège. Dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la Commission estime que 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. La Commission suggère au Collège, lors d'une prochaine évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, de s'assurer que l'évaluation de l'atteinte des objectifs repose sur des données suffisantes et une analyse rigoureuse permettant de tirer des conclusions appuyées, et de voir à la consultation des différents groupes concernés. Par ailleurs, la Commission constate que le regard critique approfondi effectué par le Collège lui a permis de dégager des pistes d'action pertinentes regroupées dans un plan d'action. Toutefois, elle invite le Collège à s'assurer que le plan d'action intègre les améliorations à apporter au processus de planification lié à la réussite.

Les suites à l'évaluation

Le Collège Lionel-Groulx s'est appuyé sur les constats de son autoévaluation pour adopter son plan stratégique 2010-2015 et en assurer la mise en œuvre. La Commission estime que les mesures prises par le Collège contribueront à améliorer son processus de planification stratégique.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président