

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2011

Cégep de Granby Haute-Yamaska

Septembre 2012

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2011* du Cégep de Granby – Haute-Yamaska 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 de Granby – Haute-Yamaska a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 25 juin 2010. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 4, 5 et 6 octobre 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 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 de Granby – Haute-Yamaska, 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

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^{me} Julie Gasse, directrice adjointe à la Direction des études du Cégep de Rimouski, de M^{me} Malika Habel, directrice des études du Collège de Maisonneuve et de M. Raymond-Robert Tremblay, directeur général du Cégep de Trois-Rivières. Le comité était assisté de M^{me} Evelyne Drouin, agente de recherche de la Commission qui agissait à titre de secrétaire. M^{me} Isabelle Drouin, agente de recherche de la Commission, 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.

l'amélioration du 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 1980, le Cégep de Granby – Haute-Yamaska est un établissement d'enseignement collégial public francophone situé dans la région de la Montérégie. Cette région, périphérique à Montréal, compte un peu plus d'un million quatre cent mille habitants, ce qui en fait la deuxième région la plus peuplée du Québec. La population y est en hausse; cette hausse est d'ailleurs plus marquée que dans l'ensemble du Québec. Son activité économique repose essentiellement sur les secteurs manufacturiers et agricoles. En effet, la Montérégie compte le quart des fermes et des emplois agricoles de toute la province. Elle est également reconnue comme un pôle important de l'industrie biotechnologique. Bien qu'une dizaine d'établissements d'enseignement collégial soient situés dans cette région, aucun ne se trouve à proximité du Cégep de Granby – Haute-Yamaska.

Le Collège propose des formations ordinaire, continue, à distance et sur mesure. À la formation ordinaire, il offre trois programmes d'études préuniversitaires, huit programmes d'études techniques et deux programmes d'accueil ou de transition. Les programmes techniques appartiennent surtout aux familles des techniques administratives et physiques. Un programme DEP-DEC et quatre programmes DEC-BAC sont également offerts. Entre 2004 et 2011, soit la période couverte par le plan stratégique, le nombre de programmes d'études est demeuré stable, et ce, pour tous les secteurs de la formation ordinaire. À la formation continue, les programmes d'études appartiennent surtout aux familles des techniques administratives, biologiques et physiques. À l'automne 2011, le Collège offrait six programmes d'études à la formation continue menant tous à une attestation d'études collégiales (AEC). Entre 2004 et 2011, le nombre de programmes d'études de la formation continue, bien qu'il ait légèrement fluctué d'une année à l'autre au cours de cette période, est demeuré stable.

À l'automne 2011, le Collège comptait 1 797 étudiants à la formation ordinaire, soit 870 à la formation préuniversitaire, 807 à la formation technique et 120 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 1 419 à 1 797 entre 2004 et 2011. À la formation continue, le Collège comptait, à l'automne 2011, 98 étudiants, tous 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 78 à 98 entre 2004 et 2011.

Enfin, le Collège comptait, à l'automne 2011, 214 employés. Il s'agit d'une croissance par rapport à l'automne 2004 puisque le nombre d'employés au Collège est passé de 172 à 214 entre 2004 et 2011. Le Collège compte quatre directions qui relèvent toutes de la Direction générale. Le secteur de la formation aux adultes et aux entreprises relève pour sa part de la Direction des études. Finalement, les personnes ayant occupé les postes 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 couverte par le plan stratégique.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en février 2004 et évalué par la Commission qui l'a jugé conforme aux exigences de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. La Commission a par ailleurs estimé que certaines améliorations augmenteraient l'efficacité potentielle de ce plan stratégique. Ainsi, elle a suggéré au Collège de fixer clairement la durée de son plan stratégique et de déterminer les résultats attendus pour chacun de ses objectifs. Il s'agit du premier plan stratégique du Collège à la suite des modifications apportées à la Loi; il couvrait initialement les années 2004 à 2009. Dans un contexte de changement à la Direction générale, le plan stratégique a été prolongé jusqu'en 2011 afin, entre autres, de permettre au Collège de compléter l'élaboration de son deuxième plan stratégique.

Le Cégep de Granby – Haute-Yamaska se donne pour mission d'être une institution régionale d'enseignement supérieur, d'œuvrer au développement de la société par le développement des personnes et de fournir la formation, l'encadrement et le soutien nécessaires à l'obtention d'un diplôme reconnu. Le plan stratégique contient également un énoncé de vision. Ainsi, le Collège « veut être reconnu, par la population de sa région d'appartenance, comme l'une des meilleures institutions d'enseignement collégial du Québec. Il connaîtra un développement de la notoriété de ses programmes et de ses diplômes, un enrichissement de l'expérience d'études de ses étudiants, un accroissement de son rayonnement et de la fierté des membres de sa communauté. » Le plan stratégique comprend quatre orientations, à la fois en lien avec la mission et la vision du Collège, qui touchent la notoriété de ses programmes et de ses diplômes, l'expérience d'études, le rayonnement du Collège et le sentiment de fierté.

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 2011. Il s'agit du deuxième plan de réussite du Collège. Lors de son

évaluation par la Commission, le plan de réussite avait été jugé susceptible de soutenir la réussite et la diplomation.

Le plan de réussite est complètement intégré au plan stratégique par le biais des trois objectifs de son orientation 1 et des deux premiers objectifs de son orientation 2. Les objectifs du plan de réussite touchent l'obtention du diplôme, la qualité des programmes de formation, l'offre de cheminements connexes aux programmes d'études et le développement de l'innovation pédagogique.

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 de Granby – Haute-Yamaska s'est étalée de janvier 2009 à juin 2010. Un comité de travail, composé de la directrice générale et d'une conseillère pédagogique, a été créé et s'est occupé de l'opérationnalisation des étapes de l'autoévaluation. Il s'est adjoint un comité d'autoévaluation, que le Collège a voulu large et représentatif, composé de la vice-présidente du conseil d'administration, du directeur des études, du directeur des services administratifs, de la directrice des ressources humaines, de représentants de toutes les catégories de personnel et d'étudiants, et dont le mandat a essentiellement été d'orienter la démarche d'autoévaluation. Le Collège a procédé par un appel de candidatures pour former son comité d'autoévaluation. La régie du Collège a validé les outils utilisés pour la cueillette des données perceptuelles et les différentes versions du rapport d'autoévaluation. Tout au long du processus, les gens du Collège, par le biais d'une communauté Intranet, et le conseil d'administration, lors de ses réunions, ont également pu réagir aux différentes versions du rapport d'autoévaluation. La démarche d'autoévaluation s'est appuyée sur un devis qui inclut, entre autres, les étapes, la méthodologie, les responsables et l'échéancier. Des enjeux à l'autoévaluation, inclus dans le devis, ont également été déterminés : s'accorder du temps de réflexion pour se recentrer, réfléchir sur les paradigmes entourant la réussite, porter un regard critique sur l'efficacité des moyens, reconnaître les accomplissements et inspirer le prochain plan stratégique. Les données colligées ont été de natures documentaire, statistique et perceptuelle.

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 de Granby – Haute-Yamaska compte seize objectifs, dont cinq font partie du plan de réussite. Ainsi, deux objectifs touchent l'obtention du diplôme, trois les programmes d'études, un l'innovation pédagogique, trois l'environnement du Collège, un les activités de recherche et de développement, deux les ressources humaines, un le recrutement des étudiants, deux le rayonnement du Collège et un la qualité et l'efficacité des services et des interventions.

Les données recueillies pour évaluer le niveau d'atteinte des objectifs sont de natures documentaire, statistique et perceptuelle. Les données documentaires et statistiques proviennent des bilans des plans de travail annuels des différentes directions qui comprennent ceux des divers services, départements et programmes des années couvertes par le plan stratégique. Ces bilans font essentiellement 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'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie pour analyser l'évolution de ses indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation. Les données perceptuelles sont issues de délibérations du comité d'autoévaluation représentatif de la communauté, de questionnaires, de groupes de discussion et de la communauté Intranet; ces activités se sont toutes tenues lors de l'autoévaluation du plan stratégique, incluant le plan de réussite, et ont impliqué des membres du personnel et des étudiants du Collège.

Pour sa démonstration, le Collège a abordé tous les objectifs de son plan stratégique, incluant ceux de son plan de réussite. Pour certains objectifs, il a utilisé les indicateurs prévus à son plan stratégique. Pour d'autres objectifs, il a utilisé des indicateurs davantage qualitatifs que ceux prévus à son plan stratégique. À quelques occasions, les indicateurs prévus pour un objectif ont servi à un autre objectif. À ce chapitre, le Collège, tout comme la Commission, estime que ses indicateurs ne se sont avérés qu'en partie pertinents. Sur

l'ensemble des objectifs, il juge que six sont atteints, que neuf sont partiellement atteints et qu'un n'est pas atteint. Le Collège conclut ainsi 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 de ses objectifs, le Collège a généralement utilisé les indicateurs prévus dans son plan stratégique. Par contre, les résultats attendus n'étaient pas précisés dans le plan stratégique et, lors de l'autoévaluation de l'efficacité du plan stratégique, le Collège n'a pas fixé de résultats attendus pour ses objectifs. Sa démonstration du niveau d'atteinte de ses objectifs s'appuie donc surtout sur des perceptions, autant celles du comité d'autoévaluation, à travers les discussions qu'il a eues lors de ses réunions, que celles de la communauté du Collège qui s'est exprimée par le biais de la communauté Intranet. Dans le cas où les objectifs ont été jugés partiellement atteints ou non atteints, le Collège n'a pas expliqué les écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus. En somme, la Commission estime que l'analyse, partiellement rigoureuse, s'appuie sur des données pas toujours pertinentes et insuffisantes. Les conclusions sont en partie pertinentes et ne découlent que partiellement de l'analyse.

Puisque la formulation de la vaste majorité des objectifs était large et peu précise et puisqu'aucun des objectifs n'était accompagné de résultats attendus, 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 et la même pour le plan stratégique et pour 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 des documents institutionnels, notamment des bilans des plans de travail annuels des directions, départements et programmes pour les années couvertes par le plan stratégique, et des données institutionnelles en lien avec ses indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation. Il a également recueilli le point de vue des membres de sa communauté par le biais de questionnaires, de groupes de discussion et de commentaires recueillis au sein de la communauté Intranet ainsi qu'au cours des délibérations du comité d'autoévaluation.

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.

Le Collège a procédé à l'analyse de sa situation dans le cadre de son évaluation institutionnelle. Dans le plan stratégique, incluant le plan de réussite, elle n'est que sommairement présentée, ne référant qu'au contexte socioéconomique de la région du Collège et ne précisant que les défis à relever afin d'améliorer la diplomation. Lors de l'évaluation du plan stratégique, la Commission avait soulevé cette lacune. Le Collège le reconnaît et estime qu'il aurait été intéressant de partager l'état de la situation de départ avec l'ensemble de sa communauté. Au terme de l'autoévaluation de son premier plan stratégique, le Collège a d'ailleurs formulé une piste d'amélioration visant spécifiquement à rendre le contexte plus explicite dans son deuxième plan stratégique. La Commission conclut donc que l'analyse de situation a été insuffisante et qu'elle n'a pas permis de dégager les enjeux appropriés. Ainsi, les enjeux sont uniquement en lien avec la mission du Collège. De plus, pour le plan de réussite, l'analyse de situation réalisée lors de son élaboration n'a pas permis au Collège de déterminer les caractéristiques de sa clientèle et de cerner les obstacles à la réussite.

La vision contenue dans le plan stratégique traduit la mission du Collège et s'est avérée mobilisatrice, suscitant l'adhésion au plan stratégique de la vaste majorité des membres de la communauté. Les orientations, pour leur part, sont générales et découlent des enjeux liés à la mission du Collège. Puisque les caractéristiques de la clientèle et les obstacles à la réussite n'ont pas été établis lors de l'analyse de situation, les orientations liées à la réussite ne découlent pas de ceux-ci. Le Collège partage ce constat et justifie son choix de ne pas rendre explicites les caractéristiques de sa clientèle et les obstacles à la réussite en affirmant que, au moment de l'élaboration du plan stratégique et du plan de réussite, les taux de réussite, de persévérance et de diplomation étaient nettement plus faibles que ceux du réseau collégial. Cette situation a amené le Collège à décider d'intervenir auprès de toutes les clientèles, sans tenir compte d'obstacles spécifiques à la réussite. De cette décision découle directement le fait que les caractéristiques de la clientèle et les obstacles à la réussite ne sont pas explicités dans son premier plan stratégique. Pour son deuxième plan stratégique, le Collège se propose de préciser davantage son contexte.

Chacun des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, est en lien avec l'orientation à laquelle il est rattaché. Par contre, la Commission estime que le processus d'élaboration a mené à des objectifs de nature très générale. Tous les objectifs sont accompagnés d'indicateurs. Lors de l'évaluation de l'atteinte de ses objectifs, le Collège a toutefois rencontré des difficultés en utilisant les indicateurs prévus à son plan stratégique. En effet, certains n'étaient pas directement en lien avec l'objectif qu'ils accompagnaient. D'autres nécessitaient de colliger des données qui n'étaient pas disponibles. Le Collège a fait le choix d'évaluer le niveau d'atteinte de ses objectifs en utilisant les indicateurs déjà prévus, mais en complétant les informations avec d'autres sources de données déjà existantes et des données perceptuelles. En outre, les résultats attendus n'étaient pas précisés. En conséquence, les objectifs ne sont généralement pas formulés de façon à ce que le Collège puisse en attester l'atteinte. Le Collège a constaté ces difficultés lors de l'évaluation de l'atteinte de ses objectifs et, au terme de l'autoévaluation de son premier plan stratégique, a formulé quelques pistes d'amélioration pour son prochain exercice de planification stratégique. Ainsi, il compte limiter le nombre d'objectifs, préciser des résultats attendus et intégrer des indicateurs efficaces pour tous ses objectifs. La Commission partage ces conclusions et invite le Collège à s'assurer que l'analyse de situation permet de dégager des enjeux et des orientations qui lui sont propres desquels découlent des objectifs précis formulés en résultats attendus et accompagnés d'indicateurs pertinents et efficaces permettant de suivre la progression vers l'atteinte des résultats.

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

Les objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, sont en lien avec les actions du plan de travail institutionnel, un document qui collige et coordonne toutes les actions du Collège. Par contre, ils ne sont que partiellement pris en charge dans la planification annuelle des directions, départements et programmes qui, à l'exception de la Direction des études, ne disposent pas de véritables plans de travail annuels, mais plutôt de calendriers d'activités à mener au cours d'une année donnée. Certaines des actions contenues dans ces calendriers sont en lien avec les objectifs du plan stratégique. De plus, certains des objectifs du plan stratégique sont pris en charge dans les documents signifiant annuellement les attentes aux membres du personnel de direction du Collège. À la Direction des études, il existe un plan de travail annuel permettant de planifier les actions annuelles des départements et des programmes, de concert avec le Carrefour de la réussite qui chapeaute un grand nombre des actions en lien avec la réussite.

Le suivi des actions annuelles est réalisé au cours de rencontres de la régie du Collège qui se tiennent tout au long de l'année. Il y a également un bilan annuel de la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en juin de chacune des années. Ce bilan se retrouve dans le rapport annuel du Collège; il témoigne des réalisations en lien avec les objectifs du plan stratégique et comprend les moyens mis en place et l'évolution des indicateurs.

La Commission note que, d'une part, le plan de travail institutionnel et le bilan du plan de travail institutionnel sont présentés au conseil d'administration chaque année et que, d'autre part, le rapport annuel est adopté par le conseil d'administration chaque année. Il fait état des réalisations en lien avec chacun des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. Le plan de travail annuel de la Direction des études et le bilan du plan de travail annuel de la Direction des études, qui incluent les actions menées et réalisées annuellement par les départements et les programmes, sont en plus présentés à la Commission des études.

Lors de la visite, le deuxième plan stratégique du Collège entré en vigueur. À ce moment, le plan de travail institutionnel spécifiait des actions directement en lien avec le plan stratégique, mais les différentes directions, à l'exception de la Direction des études, ne disposaient toujours pas de véritables plans de travail annuels. Quant à la Direction des études, elle avait entrepris une consultation de tous les départements et programmes sur différents thèmes touchant les objectifs du plan stratégique en lien avec la réussite. Cette tournée visait, entre autres, à alimenter le plan de travail annuel de la Direction des études et à rendre plus concret le lien entre les actions des départements et programmes et le plan stratégique. La Commission note ces pratiques et **suggère** au Collège de s'assurer que les

objectifs poursuivis dans le plan stratégique, incluant ceux du plan de réussite, se traduisent concrètement dans les plans de travail annuels de l'ensemble des directions, départements et programmes.

La Commission, à la lumière de ces constats, 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

Le pilotage du plan stratégique est assuré par la régie du Collège, tandis que le pilotage du plan de réussite est assuré par la régie pédagogique de la Direction des études. Le Collège procède au suivi des actions et des réalisations liées aux objectifs du plan stratégique et du plan de réussite plutôt qu'au suivi des résultats du plan stratégique et du plan de réussite en fonction de résultats attendus. Ce suivi se fait essentiellement à travers le bilan du plan institutionnel du Collège, qui consolide les bilans des actions réalisées et, pour la Direction des études, à travers le bilan de son plan de travail annuel. Le Carrefour de la réussite est également très impliqué dans le suivi des résultats du plan de réussite. En outre, le Collège, pour son plan de réussite, effectue le suivi des indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation du réseau collégial en vue de les mettre en relation avec ses propres taux. Cette façon de faire permet au Collège d'ajuster ses actions, sans toutefois revoir ses objectifs.

Lors de la visite, le Collège a informé la Commission de son intention d'adapter son bilan du plan de travail institutionnel et ses bilans des plans de travail annuels afin d'y rapporter la progression vers l'atteinte de chacun des objectifs de son deuxième plan stratégique. Ainsi, en plus des activités réalisées au cours d'une année visée, le bilan du plan de travail institutionnel et les bilans des plans de travail annuels incluront le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. La Commission constate que le premier plan stratégique du Collège n'a pas été actualisé; cette nouvelle pratique permettra au Collège, au besoin, d'actualiser son plan stratégique, incluant son plan de réussite. La Commission retient cette intention et invite le Collège à s'assurer, comme il prévoit le faire, que les mécanismes de suivi permettent de suivre la progression vers l'atteinte des objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite en fonction d'indicateurs et de résultats attendus.

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

Le plan d'action

Un plan de suivi est inclus dans le rapport d'autoévaluation de l'efficacité du plan stratégique et du plan de réussite produit par le Collège. Des pistes d'amélioration apparaissent également dans la conclusion générale de ce rapport d'autoévaluation. 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 et de son prochain plan de réussite.

Dans son plan de suivi, les actions envisagées par le Collège sont les différentes étapes liées à l'élaboration de son deuxième plan stratégique. Dans sa conclusion générale, les pistes d'amélioration dégagées par le Collège touchent l'appropriation du plan stratégique par la communauté, l'analyse de situation que le Collège veut plus explicite et les objectifs. Ainsi, en ce qui a trait aux objectifs, le Collège souhaite en réduire le nombre et les accompagner d'indicateurs efficaces et de résultats attendus.

La Commission constate que le plan d'action est généralement en lien avec les résultats de l'autoévaluation du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Elle note également que, pour les différentes actions envisagées, les responsabilités ont été assignées et l'échéancier a été établi. Au moment de la visite de la Commission, les actions contenues dans le plan de suivi avaient été réalisées. Le nouveau plan stratégique avait été adopté; il tient compte de la majorité des pistes d'amélioration contenues dans la conclusion générale du rapport d'autoévaluation.

La Commission conclut que les actions envisagées dans le plan d'action sont de nature à améliorer le processus de planification stratégique et le processus de planification lié à la réussite du Cégep de Granby – Haute-Yamaska.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Dans le cadre de la démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite, le Collège a dans l'ensemble tenu compte des demandes de la Commission. En effet, il a établi un devis qui inclut tous les éléments essentiels permettant de mener une évaluation de qualité, dont des enjeux liés à la démarche d'autoévaluation. La Commission estime d'ailleurs que le devis a constitué un bon guide pour permettre au Collège de mener sa démarche d'autoévaluation. Le Collège a également mis en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés et a posé un regard critique sur son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Il a consulté son milieu sur sa démarche d'autoévaluation et élaboré un plan d'action qui assigne les responsabilités et détermine le calendrier.

Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège a porté un jugement sur le niveau d'atteinte de chacun de ses objectifs, autant ceux du plan stratégique que ceux du plan de réussite. Pour ce faire, il a généralement utilisé les indicateurs prévus à son plan stratégique, incluant ceux de son plan de réussite. Des données perceptuelles, issues notamment des délibérations du comité d'autoévaluation, ont complété l'information en permettant d'évaluer le niveau d'atteinte de certains objectifs pour lesquels les indicateurs prévus se sont avérés moins efficaces ou moins pertinents. Le plan stratégique et le plan de réussite ne prévoyaient pas de résultats attendus et le Collège n'en a pas fixé dans le cadre de sa démarche d'autoévaluation. Par conséquent, le Collège n'a pu expliquer les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs visés. Vu la nature très large et peu précise de la majorité des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite, il a enfin été difficile pour le Collège de juger du niveau d'atteinte des objectifs.

Dans le cadre de sa démarche d'autoévaluation, le Collège a examiné, autant pour le plan stratégique que pour le plan de réussite, les trois objets du regard critique, soit le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi. Néanmoins, l'analyse des mécanismes de suivi ayant eu cours lors de l'autoévaluation s'est limitée au suivi des activités et n'a donc pas amené le Collège à cerner ces problèmes en lien avec le suivi des résultats obtenus, ce que le Collège a reconnu lors de la visite de la Commission. Au cours du processus d'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite, le Collège n'a pas non plus évalué 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 appropriés, la Commission estime que le Collège gagnerait à s'assurer d'évaluer l'efficacité des moyens mis en œuvre. Elle juge également que le regard critique devrait permettre au Collège d'améliorer ses processus de planification stratégique et de planification liés à la réussite.

La démarche d'autoévaluation menée par le Collège lui a permis de déterminer des points forts et des éléments à améliorer à ses processus de planification stratégique et de planification liée à la réussite. Cependant, en ce qui a trait à la démonstration de l'atteinte des objectifs, la Commission *suggère* au Collège, lors d'une prochaine évaluation, de se baser sur des données pertinentes, suffisantes et liées à l'analyse de façon à appuyer ses conclusions, et ce, dans un contexte de gestion axé sur les résultats.

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 2004-2011*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep de Granby – Haute-Yamaska 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 2004-2011* 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 que l'analyse de situation n'est pas suffisamment explicite et les objectifs, en plus de ne pas être accompagnés de résultats attendus, sont très généraux. 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 rendre plus explicite l'analyse de situation afin d'établir plus facilement le lien entre les enjeux et les objectifs, limiter le nombre d'objectifs stratégiques et accompagner tous les objectifs d'indicateurs efficaces et de résultats attendus. La Commission invite donc le Collège à s'assurer que l'analyse de situation permet de dégager des enjeux qui lui sont propres desquels découlent des objectifs précis formulés en résultats attendus et accompagnés d'indicateurs pertinents et efficaces permettant de suivre la progression des résultats. Ensuite, en ce qui a trait à la mise en œuvre, la Commission note que les objectifs du plan stratégique et du plan de réussite sont pris en charge dans le plan de travail institutionnel. Un bilan du plan de travail institutionnel répertorie annuellement les activités réalisées en lien avec les objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. Par contre, les différentes directions ne disposent pas de véritables plans de travail annuels. La Commission suggère donc au Collège de s'assurer que les objectifs poursuivis dans le plan stratégique, incluant le plan de réussite, se traduisent concrètement dans les plans de travail annuels de l'ensemble des directions, départements et programmes. Enfin, en ce qui concerne les mécanismes de suivi, la Commission estime que, pour le plan de réussite, le Collège suit les résultats en lien avec les indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation. Toutefois, pour le plan stratégique, le Collège procède davantage au suivi des actions et des réalisations plutôt qu'au suivi des objectifs en fonction de résultats attendus. La Commission invite donc le Collège à s'assurer que les mécanismes de suivi permettent de suivre la progression vers l'atteinte des objectifs de son plan stratégique et de ceux de son plan de réussite en fonction d'indicateurs et de résultats attendus.

Finalement, 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, en ce qui a trait à la démonstration de l'atteinte des objectifs, la Commission suggère au Collège, lors d'une prochaine évaluation, de se baser sur des données pertinentes, suffisantes et liées à l'analyse de façon à appuyer ses conclusions, et ce, dans un contexte de gestion axé sur les résultats. Par ailleurs, sa démarche d'autoévaluation a amené le Collège à reconnaître les points forts et les éléments à améliorer lors de ses prochaines planifications; ces éléments sont d'ailleurs consignés dans un plan d'action. 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 de son *Plan stratégique 2004-2011*, le Cégep de Granby – Haute-Yamaska souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission. Le Collège a en outre apporté quelques 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