

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2008 du Collège régional Champlain

Janvier 2013

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2008* du Collège régional Champlain s'inscrit dans une opération menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial auprès de l'ensemble des collèges publics. Cette opération vise à évaluer l'efficacité des plans stratégiques, incluant les plans de réussite, à leur échéance ou à un moment précis de leur mise en œuvre. En lien avec les attentes définies par la Commission dans le *Cadre d'analyse*¹, les collèges ont été invités à établir un rapport entre les résultats obtenus et les objectifs poursuivis et à porter un regard critique sur le plan stratégique. Au terme de son évaluation, la Commission pourra juger si le plan stratégique réalisé par le Collège et la gestion qu'il en a faite ont contribué à l'atteinte des résultats.

Le Collège régional Champlain a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 22 avril 2010. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 15, 16 et 17 septembre 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 (*Director General's Advisory Committee-DGAC*), 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 Collège régional Champlain, 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. Richard Pigeon, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Normand W. Bernier, directeur général retraité du Cégep de Drummondville, M. Thomas McKendy, adjoint à la Direction des études au Cégep John Abbott et M. Kurt Vignola, professeur d'histoire au Cégep de Rimouski. Le comité était assisté de M^{me} Alla Mitriashkina, 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.

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 1971, le Collège régional Champlain⁴ est un collège anglophone formé de trois campus : Lennoxville, Saint-Lambert et St. Lawrence, qui se trouvent dans trois différentes régions du Québec, soit en Estrie, en Montérégie et dans la région de la Capitale-Nationale. Le bureau administratif de l'établissement est à Sherbrooke, en Estrie.

Le campus de **Lennoxville**, ouvert depuis 1972, est situé en Estrie. Les principaux secteurs d'activité économique régionale sont centrés sur la bio-industrie, le matériel de transport, l'électronique et la transformation du bois. En 2009, la population de la région de l'Estrie était de 307 389 habitants. Cela constitue 3,9 % de la population du Québec, ce qui place la région au neuvième rang de la province. Son environnement collégial comporte trois autres collèges, dont un privé. Le campus **Saint-Lambert**, le plus grand du Collège, a été construit sur la Rive-Sud de Montréal à partir de 1972 et inauguré officiellement en 1976. Les principaux secteurs d'activité économique de la région de la Montérégie concernent l'industrie bioalimentaire, la transformation des métaux, les matériaux souples, le matériel de transport et les nanotechnologies. En 2009, la population de la région de la Montérégie était de 1 428 475 habitants. Cela constitue 18,2 % de la population du Québec, ce qui place la région au deuxième rang provincial. Son environnement régional comporte six autres collèges, deux privés et une école gouvernementale, tandis que sa localisation en périphérie de la région de Montréal le place à proximité de nombreux autres établissements d'enseignement collégial.

Quant au campus **St. Lawrence**, issu d'un collège classique anglophone fondé en 1958, il fait partie du Collège régional Champlain depuis 1972 et il utilise l'emplacement actuel depuis 1977. Il est situé au cœur de la grande région de la Capitale-Nationale, où les principaux domaines du marché du travail sont le commerce, la santé, l'administration publique et le secteur manufacturier. Sa population en 2009 était de 687 810 habitants, soit 8,8 % de la population du Québec, ce qui place la région au troisième rang de la province. Trois autres collèges publics, six collèges privés et une école gouvernementale sont situés dans la région de la Capitale-Nationale.

4. Dans le présent texte, l'appellation « Collège » réfère au « Collège régional Champlain ». Les appellations « Lennoxville », « Saint-Lambert » et « St. Lawrence » font référence aux trois campus du Collège, localisés respectivement à Sherbrooke (arrondissement de Lennoxville), à Longueuil (arrondissement de Saint-Lambert – LeMoynes) et à Québec (arrondissement de Sainte-Foy).

L'offre de programmes du Collège est demeurée relativement stable au cours des années 2004 à 2008. Ainsi, au début et au terme du plan, les trois campus du Collège régional Champlain offraient sept programmes de formation préuniversitaire. Sept programmes de formation technique conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) dans les domaines des techniques biologiques, humaines et de l'administration étaient également offerts dans les trois campus durant les quatre années du plan. À la formation continue, au début du plan, les trois campus du Collège offraient quinze programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC). Au terme du plan, un seizième programme s'y est ajouté. Par ailleurs, seulement les campus de Lennoxville et de Saint-Lambert offraient la formation continue au terme du plan, dont neuf AEC étaient offertes à Lennoxville et sept à Saint-Lambert. Chacun des campus offre également deux cheminements en sessions d'*Accueil et intégration* et de *Transition*.

Au Collège, au cours de la période couverte par le plan stratégique, l'effectif étudiant de la formation ordinaire a fluctué à la hausse, passant de 4 101 en 2004-2005 à 4 449 en 2007-2008⁵. À la formation continue, le nombre d'étudiants a connu une diminution, passant de 178 à 164. Au terme du plan en 2008, pour l'ensemble du Collège, 3 748 étudiants étaient inscrits aux programmes préuniversitaires, 544 aux programmes techniques, 157 en *Accueil et intégration* et en *Transition*. Durant la mise en œuvre du plan stratégique, le nombre total d'employés à temps plein est passé de 443 à 457. Le bureau administratif comptait 29 employés au début du plan et 37 à son terme.

À **Lennoxville**, l'effectif étudiant de la formation ordinaire a légèrement diminué, passant de 901 à 872. À la formation continue, le nombre d'étudiants a aussi diminué, passant de 61 à 16. Au terme du plan en 2008, 737 étudiants étaient inscrits aux programmes préuniversitaires, 107 aux programmes techniques, 28 en sessions d'*Accueil et intégration* et de *Transition*. Quant au nombre total d'employés à temps plein, il est passé de 107 à 102.

À **St-Lambert**, l'effectif étudiant de la formation ordinaire a progressivement augmenté passant de 2 355 à 2 691. À la formation continue, le nombre d'étudiants a varié entre 97 et 148 selon les années. Au terme du plan en 2008, 2 222 étudiants étaient inscrits aux programmes préuniversitaires, 360 aux programmes techniques, 109 en sessions d'*Accueil et intégration* et de *Transition*. Durant la mise en œuvre du plan stratégique, le nombre total d'employés à temps plein a progressivement augmenté, passant de 215 à 228.

5. Données pour les sessions d'automne.

Enfin, l'effectif étudiant de la formation ordinaire de **St. Lawrence** a subi une très légère hausse, passant de 845 à 886. À la formation continue, le nombre d'étudiants a baissé, passant de 5 en 2004-2005 à 0 en 2007-2008. Au terme du plan en 2008, 789 étudiants étaient inscrits aux programmes préuniversitaires, 77 aux programmes techniques et 20 en sessions d'*Accueil et intégration* et de *Transition*. Quant au nombre total d'employés à temps plein, il a varié entre 90 et 97 selon les années.

Sur le plan administratif, c'est au bureau administratif que sont regroupés les services de coordination de l'ensemble des activités du Collège ainsi que les services administratifs spécifiques tels que la comptabilité, l'approvisionnement, les ressources humaines et les services de développement et de liaison avec le gouvernement. Ainsi, à l'échéance du plan, sous l'autorité du conseil d'administration, le directeur général assumait la coordination de trois campus et de deux directions, soit la Direction des services administratifs et financiers et la Direction des ressources humaines. Quant au directeur des études, il coordonnait le travail de la Commission des études du Collège, commune aux trois campus. Il y a eu un changement de directeur général, trois changements de directeur des études et trois changements de président du conseil d'administration 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 novembre 2004 et évalué par la Commission en août 2005 qui l'a jugé conforme à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et a estimé qu'il contenait les composantes et les éléments susceptibles de permettre d'en assurer l'efficacité. À l'époque, elle a invité le Collège à présenter dans son plan l'analyse qu'il faisait de sa situation particulière et à en faire ressortir les constats, les éléments critiques et les enjeux. Initialement, le plan couvrait trois ans et devait se terminer en 2007. Toutefois, en novembre 2005, le plan a été prolongé d'une année pour devenir le *Plan stratégique 2004-2008*.

Le plan stratégique du Collège régional Champlain est en lien avec la mission de l'établissement qui consiste à assurer le succès individuel de ses étudiants dans leur éducation et le développement personnel pour atteindre les objectifs de leur vie. Les cinq orientations du plan visent à clarifier la mission institutionnelle, à favoriser et à accroître la réussite des étudiants, à développer et à améliorer les programmes d'études, à maintenir et à accroître l'effectif étudiant et à maintenir et à développer les ressources humaines.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite couvre la même période que le plan stratégique, soit 2004-2008, et il y est intégré par le biais de la deuxième orientation du plan stratégique qui consiste à favoriser et à accroître la réussite des étudiants. Par ailleurs, il fait l'objet d'un plan d'action distinct. Lors de l'évaluation du plan stratégique en 2005, la Commission a jugé que le plan de réussite permettrait au Collège de bien soutenir la réussite et la diplomation des étudiants de chacun des trois campus. Puisque le plan de réussite fait l'objet d'un plan d'action distinct, ce dernier a également été prolongé pour couvrir la période 2004-2008.

Compte tenu de la grande diversité, tant dans l'offre de programmes que dans les caractéristiques des populations étudiantes et des environnements respectifs de ses trois campus, le Collège a choisi une approche particulière au sujet de l'orientation portant sur la réussite. Le plan de réussite produit par le Collège est le résultat d'efforts concertés, où chacun des trois campus a déterminé ses propres obstacles, ses populations cibles, les résultats attendus et les objectifs. Il regroupe quatre plans distincts, soit un par campus et un pour l'ensemble du Collège, élaborés selon un modèle commun en fonction d'un même objectif global. Cet objectif est d'aider les étudiants à s'ajuster aux études collégiales, à réussir leurs cours, à choisir le programme d'études le plus approprié, à développer des objectifs scolaires et professionnels, à progresser vers l'atteinte de ces objectifs et à diplômé dans des délais raisonnables.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

L'autoévaluation de l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite, a été réalisée par le Collège entre mai 2008 et novembre 2009, soit au terme de l'échéance du plan. Le Collège a formé le comité d'autoévaluation, composé du coordonnateur de la planification stratégique et de l'analyste en planification et en évaluation du Collège. Ce comité avait pour mandat de planifier les travaux d'évaluation et d'élaborer le devis et le rapport d'évaluation. Tout au long du processus, la régie du Collège a été très impliquée dans le processus d'évaluation. Elle assurait la révision des différentes versions du rapport, ainsi que l'élaboration du plan d'action à la lumière des recommandations émises dans le rapport. La régie du Collège regroupait les directeurs des trois campus et du bureau administratif. À la suite de la recommandation de la Commission des études, le devis d'évaluation a été adopté par le conseil d'administration du Collège en juin 2008. Le Collège a produit un devis complet et a prévu la consultation des différentes instances. Le rapport d'autoévaluation, rédigé par le comité d'autoévaluation, a été présenté à la régie du Collège et à la Commission des études avant d'être approuvé par le conseil

d'administration le 17 février 2010. Le plan d'action découlant des recommandations du rapport a été adopté par le conseil d'administration le 10 mars 2010.

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 et du 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.

Les cinq orientations du plan stratégique du Collège régional Champlain sont déclinées en près de 170 objectifs stratégiques, dont la majorité est associée à l'orientation portant sur la réussite. Pour évaluer le niveau d'atteinte des objectifs de son *Plan stratégique 2004-2008*, incluant le plan de réussite, le Collège a examiné tous les objectifs et les actions de son plan. Pour effectuer cette démarche, il a combiné l'approche qualitative et quantitative lors de l'analyse des données recueillies provenant de diverses sources. Le Collège pose un jugement sur le niveau d'atteinte de chaque objectif : « atteint », « non atteint », « partiellement atteint » ou bien « inconnu ». Le Collège pose aussi un jugement sur le niveau de mise en œuvre de chaque action du plan : « implantée », « non implantée », « partiellement implantée », « reportée » ou bien « suspendue ». L'établissement fait l'appréciation globale par orientation de la réalisation de l'ensemble des activités et des objectifs.

La Commission constate que l'établissement a procédé à l'autoévaluation de l'efficacité de son plan à partir de données pertinentes. Le Collège appuie son analyse sur des données documentaires, perceptuelles et statistiques provenant des sondages et des entrevues menés auprès du personnel du Collège, sur des plans de travail et des rapports annuels des directions et des services ainsi que sur des rapports financiers. L'établissement a également utilisé les données provenant des systèmes CHESCO du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST) et des requêtes du Profil scolaire des étudiants par programme (PSEP) du Service régional d'admission du Montréal métropolitain. Ces données sont variées, mais pas toujours suffisantes, car le Collège n'a pas utilisé tous les indicateurs prévus au plan. De plus, le *Plan stratégique 2004-2008*, incluant le plan de réussite, contient très peu d'objectifs précisant des résultats attendus mesurables. La démonstration du niveau d'atteinte des objectifs réalisée par le Collège est basée sur l'appréciation de la mise en œuvre des actions liées aux objectifs. Il y a peu d'explications des écarts entre les résultats obtenus et ceux qui étaient attendus. Par

conséquent, 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 des résultats attendus.

Le regard critique sur le plan stratégique

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

La démarche qui a servi à évaluer l'atteinte des objectifs a également amené le Collège à jeter un regard critique sur son plan stratégique. Le Collège s'est penché sur le contexte d'élaboration du plan ainsi que sur la mise en œuvre et le suivi du plan stratégique incluant le plan de réussite. Pour chacun de ces trois objets, le Collège a examiné les rapports annuels de gestion, la base de données institutionnelles et les statistiques sur la réussite. Il a également recueilli le point de vue des membres du personnel du Collège sur l'ensemble du processus lié à la planification stratégique par le biais de sondages et d'entrevues semi-dirigées. Ceux-ci ont ensuite été analysés afin d'en faire ressortir les principaux constats à l'aide de cinq grands critères élaborés par le Collège, soit l'évaluation, la cohérence, l'implication, la communication et la gestion.

Le contexte d'élaboration du plan stratégique

Le contexte d'élaboration fait référence à l'analyse de situation menée par le Collège au moment d'élaborer son plan ainsi qu'à la définition des orientations et des objectifs.

L'élaboration du *Plan stratégique 2004-2008* a été assurée par la régie du Collège, qui a procédé aux consultations, aux discussions et aux remue-méninges de la communauté interne de ses campus et du bureau administratif. L'analyse de situation a été complétée par l'examen des résultats de l'analyse du type SWOT⁶ et des recommandations de son évaluation institutionnelle. L'exercice effectué a permis au Collège de déterminer les neuf enjeux auxquels il aurait à faire face au cours des années subséquentes, soit la clarification de la vision institutionnelle, la réussite scolaire, le recrutement étudiant, le développement des programmes d'études à la formation ordinaire et continue, les ressources humaines, la formation de la communauté interne, les relations avec les partenaires externes, les ressources matérielles et l'implantation de la gestion stratégique. La deuxième ronde de

6. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (forces, faiblesses, opportunités et menaces).

consultation tenue auprès du milieu interne en lien avec la planification stratégique a confirmé le bien-fondé des enjeux choisis.

La consultation a amené le Collège à choisir cinq orientations stratégiques, jugées pertinentes par l'ensemble de la communauté, à déterminer des objectifs pour chaque orientation et des indicateurs de performance pour chaque objectif. Un des enjeux de la planification stratégique du Collège était de revoir sa mission et de clarifier sa vision institutionnelle dans le but de mobiliser sa communauté. Cela a fait l'objet de la première orientation du plan. À la fin du processus, le plan stratégique a été envoyé aux différentes instances du Collège pour validation et adoption.

L'établissement considère que l'analyse de situation lui a permis de cibler les enjeux appropriés et les orientations pertinentes qui l'ont guidé dans la détermination des actions à mettre en œuvre. Cependant, le Collège constate que l'analyse de situation s'est basée sur des données perceptuelles. Elle n'a pas été suffisamment appuyée par des données socio-économiques, démographiques et statistiques. De plus, les partenaires externes du Collège n'ont pas été consultés lors de l'élaboration du plan et l'analyse était partiellement limitée par le manque de temps et de ressources. La Commission encourage le Collège à inclure la consultation des partenaires externes dans son processus de planification.

Chacun des objectifs du plan stratégique est en lien avec l'orientation à laquelle il est rattaché. Toutefois, la Commission estime que le processus d'élaboration a mené à des objectifs qui n'étaient pas formulés en termes de résultats attendus mesurables. En ce qui a trait aux indicateurs de performance, le Collège mentionne que plusieurs indicateurs étaient peu appropriés. Par ailleurs, la visite a permis à la Commission de constater que le Collège s'est doté depuis deux ans d'un plan opérationnel annuel, qui inclut, dans de nombreux cas, des repères et des cibles spécifiques en lien avec les objectifs stratégiques. La Commission encourage le Collège à poursuivre dans cette voie et lui **suggère** de s'assurer que chacun des objectifs du plan stratégique est associé à des résultats attendus mesurables et accompagné d'indicateurs pertinents.

La Commission, à la lumière de ces constats, juge que le contexte d'élaboration du *plan stratégique 2004-2008* n'a contribué que partiellement à son efficacité.

Le contexte d'élaboration du plan de réussite

L'élaboration du *Plan de réussite 2004-2008* a été assurée par la régie pédagogique du Collège. Elle a été réalisée parallèlement à celle du plan stratégique, selon des modalités et un calendrier propres, mais en respectant un échéancier qui prévoyait que le plan de réussite serait intégré au plan stratégique. L'analyse de situation dans les trois campus a

précédé l'analyse de situation globale pour tout le Collège. Pour élaborer son plan de réussite, le Collège a procédé à l'examen des recommandations émises lors de l'évaluation du *Plan de réussite 2000-2003* et de l'évaluation institutionnelle ainsi qu'à l'examen de l'entente du Collège avec le MESRST qui faisait suite au réinvestissement provincial. L'approche globale de la lecture du contexte privilégiée par le Collège reposait sur la détection des obstacles à la réussite et l'analyse des caractéristiques particulières de la clientèle du Collège.

De cette analyse ont découlé des orientations en matière de réussite, de persévérance et de diplomation, accompagnées de plusieurs objectifs en lien avec la réussite. Chaque objectif de réussite est rattaché à une population cible et aux obstacles particuliers de réussite auxquels cette population est confrontée. En outre, les objectifs institutionnels comprennent des moyens et des indicateurs. La Commission note en particulier que l'analyse de situation du plan de réussite est de nature à établir la pertinence des orientations et des objectifs en lien avec les obstacles à la réussite et les caractéristiques de la clientèle. Le contexte d'élaboration du *Plan de réussite 2004-2008* a généralement contribué à l'efficacité du plan.

Toutefois, peu d'objectifs précisent les résultats attendus mesurables. C'est pourquoi la Commission *suggère* au Collège de s'assurer que chacun des objectifs du plan de réussite est associé à des résultats attendus mesurables et accompagné d'indicateurs pertinents.

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

Le rapport d'autoévaluation indique qu'il n'existait pas de mécanisme formel de la mise en œuvre du *Plan stratégique 2004-2008*, incluant le plan de réussite. De façon générale, les moyens déterminés n'ont pas été pris en charge ni par le plan de travail institutionnel, ni par les plans de travail des directions, des programmes et des départements. Le Collège explique cela, d'une part, par le fait que le plan contenait trop d'actions et d'objectifs à mettre en œuvre et, d'autre part, par le manque de ressources nécessaires pour assurer leur mise en œuvre efficace. Pour cette raison, la mise en œuvre de plusieurs actions a été abandonnée ou reportée. Dans son regard critique, l'établissement constate également qu'il n'existait pas de répartition détaillée des responsabilités quant à la mise en œuvre des objectifs du plan. Le Collège produisait toutefois un bilan annuel témoignant de l'ensemble des réalisations de l'année.

À la suite de son autoévaluation, le Collège a décidé, pour la mise en œuvre de son nouveau *Plan stratégique 2009-2014*, d'instaurer un nouveau mécanisme formel de la mise en œuvre du plan stratégique. Ainsi, il s'est doté d'un plan opérationnel annuel qui est

utilisé par tous les campus. Ce plan détermine les priorités annuelles à mettre en œuvre ainsi que l'échéancier. Le Collège a aussi élaboré un cadre de référence où il détermine la répartition détaillée des responsabilités. Selon ce cadre, la responsabilité générale de la mise en œuvre du plan stratégique et de la coordination de l'ensemble du processus de la planification stratégique incombe au directeur général. Le directeur des études a la responsabilité directe du plan de réussite. La visite a permis à la Commission de constater que ce nouveau modèle de gestion mobilise l'ensemble de la communauté collégiale. Le suivi de la mise en œuvre se fait chaque mois et les résultats atteints sont présentés au conseil d'administration quatre fois par année, soit en septembre, en novembre, en février et en avril. Les directeurs de campus ont aussi témoigné qu'ils sont tenus responsables de la mise en œuvre des objectifs stratégiques du plan par le biais de leurs évaluations annuelles de rendement. La Commission invite le Collège à poursuivre l'implantation de son mécanisme formel de mise en œuvre.

La Commission estime que la mise en œuvre du *Plan stratégique 2004-2008*, incluant le plan de réussite, n'a que partiellement contribué à son efficacité.

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

Le Collège soumet chaque année au conseil d'administration un bilan annuel du plan stratégique pour adoption. Ces bilans annuels mentionnent les principales réalisations reliées à chacune des grandes orientations du plan stratégique, mais sans témoigner des résultats atteints par rapport aux résultats attendus. Pour chaque objectif du plan, l'établissement présente les actions posées, la période couverte, les responsables et les méthodes utilisées. On y trouve également les états financiers de l'établissement et l'évaluation globale du plan de réussite de chaque campus. À la fin du rapport, l'établissement réfléchit sur l'année écoulée, sur les aspects positifs et négatifs de la mise en œuvre du plan stratégique et du plan de réussite et émet des recommandations.

C'est la régie du Collège qui agit à titre de comité de suivi. Toutefois, comme pour la mise en œuvre, il n'existait pas de mécanisme formel du suivi de l'atteinte des objectifs du *Plan stratégique 2004-2008*, incluant le plan de réussite. Pendant la période couverte par son plan stratégique, le Collège régional Champlain faisait au conseil d'administration des présentations verbales régulières des réalisations et préparait des bilans annuels dans lesquels il avait présenté les résultats atteints pour certains indicateurs prévus au plan. Cependant, comme les objectifs n'étaient pas accompagnés de résultats attendus mesurables et que le Collège n'a pas utilisé tous les indicateurs pertinents prévus au plan, ces bilans ne lui ont pas permis de faire un suivi des résultats. Enfin, au fil des années, des recommandations formulées dans les rapports annuels de gestion ont été laissées sans

suivi. Le *Plan stratégique 2004-2008* n'a pas été révisé ou actualisé pendant la période de sa mise en œuvre.

Le suivi du plan institutionnel de la réussite est effectué par la régie pédagogique sous la responsabilité du directeur des études. Les bilans sont présentés à la Commission des études et au conseil d'administration. Cependant, étant donné que le Collège dans son plan de réussite n'a précisé que peu de résultats attendus, il n'a pu comparer que partiellement les résultats obtenus avec les résultats attendus.

Au moment de la visite, la Commission a constaté que la culture de gestion axée sur les résultats était en développement dans le Collège régional Champlain. Ainsi, dans son plan d'action, l'établissement prévoit établir les mécanismes et des procédures claires et efficaces pour pouvoir mesurer le progrès dans l'atteinte des objectifs stratégiques, donner suite aux recommandations formulées et préciser les responsables du suivi opérationnel annuel. Le Collège régional Champlain met en place depuis près de deux ans un nouveau système de pilotage de son *Plan stratégique 2009-2014* en utilisant son plan opérationnel annuel pour en faire le suivi. La Commission l'encourage à poursuivre ce projet et invite le Collège à faire le suivi de la progression vers l'atteinte des résultats attendus tant pour le plan stratégique que pour le plan de réussite, à réviser annuellement son plan et, au besoin, à l'actualiser.

La Commission estime que les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2004-2008*, incluant le plan de réussite, n'ont que partiellement contribué à son efficacité.

Le plan d'action

Le Collège a produit un plan d'action qui est en lien avec les résultats de l'autoévaluation. Ce plan d'action inclut les onze recommandations du rapport d'autoévaluation qui sont en lien avec l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du plan stratégique et du plan de réussite. Le Collège précise les responsables et le calendrier de la mise en œuvre des actions du plan.

Au moment de la visite, plusieurs actions étaient déjà mises en œuvre ou en voie d'implantation. La Commission estime que les actions ciblées par le plan d'action du Collège sont susceptibles d'améliorer le processus de planification stratégique et de planification lié à la réussite.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Collège régional Champlain a généralement répondu aux demandes de la Commission au regard de cette évaluation par la mise en relation des résultats obtenus avec les objectifs visés par son plan stratégique et par l'examen critique de son processus de planification stratégique. Le Collège a produit un devis d'évaluation et y a intégré des éléments essentiels pour mener une évaluation de qualité, notamment la description de la méthode de collecte et d'analyse des données, la détermination des objets et des critères d'évaluation, les responsables des diverses étapes d'évaluation ainsi que la présentation de la composition du comité d'autoévaluation et de son mandat. Le devis a constitué un bon guide pour mener l'autoévaluation. Il a établi les enjeux associés à la démarche d'évaluation, qui visaient l'apprentissage organisationnel à travers la meilleure compréhension du processus de planification stratégique. Le Collège a aussi procédé à des consultations sur la démarche et a produit un plan d'action. Le Collège a mobilisé l'ensemble de sa communauté collégiale, ce qui a constitué l'un des points forts de sa démarche.

La collecte de données a essentiellement été effectuée par le biais de l'examen des divers documents du Collège, notamment des bilans annuels sur les initiatives en lien avec le plan de réussite, des rapports d'évaluation, des documents portant sur l'analyse de la situation organisationnelle, des rapports annuels de gestion de même que les premières versions du plan stratégique et de son plan d'action. Le comité d'autoévaluation a également conduit des sondages auprès de sa communauté collégiale ainsi que des entrevues semi-dirigées auprès des intervenants impliqués dans le développement, la mise en œuvre et le suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Les données qualitatives et quantitatives recueillies ont été analysées à l'aide de logiciels spécialisés.

La Commission estime que le Collège a recueilli les données pertinentes et, en général, suffisantes pour porter un regard critique sur le processus de planification stratégique. Par ailleurs, les données recueillies n'étaient pas toujours suffisantes pour pouvoir démontrer l'atteinte des objectifs. La démarche a généralement permis de mesurer les résultats obtenus sans toutefois permettre d'évaluer l'atteinte des objectifs stratégiques, puisque les objectifs n'étaient pas formulés en résultats attendus mesurables et que plusieurs indicateurs pertinents prévus au plan n'ont pas été utilisés. Les activités de cueillette de données ont été encadrées par le comité d'autoévaluation du plan et validées par la régie du Collège. L'établissement a procédé à une analyse rigoureuse des données recueillies. Cette analyse l'a amené à des constats justes et précis et à des recommandations pertinentes. La Commission estime que le regard critique porté par le Collège sur son plan stratégique, incluant le plan de réussite, et les actions qui en découlent sont de nature à permettre au

Collège d'améliorer son processus de planification stratégique et son processus de planification lié à la réussite.

Par ailleurs, l'efficacité de certains moyens mis en œuvre n'a pas été analysée par le Collège ni pour le plan stratégique ni pour le plan de réussite. 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.

Dans l'ensemble, la démarche d'autoévaluation retenue par le Collège régional Champlain lui a permis de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. Elle lui a aussi permis de reconnaître les points forts et les éléments qu'il aura à améliorer dans son processus de planification stratégique.

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 2004-2008*, la Commission estime que ce plan réalisé par le Collège régional Champlain 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 2004-2008* 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 du plan stratégique, la Commission note que l'analyse de situation effectuée par le Collège lui a permis de choisir des orientations et des objectifs stratégiques pertinents. La visite a permis à la Commission de constater que le Collège s'est doté depuis deux ans d'un plan opérationnel annuel qui inclut, dans de nombreux cas, des repères et des cibles spécifiques en lien avec les objectifs stratégiques. La Commission encourage le Collège à poursuivre dans cette voie et lui suggère de s'assurer que chacun des objectifs du plan stratégique est associé à des résultats attendus mesurables et accompagné d'indicateurs pertinents. L'élaboration du *Plan de réussite 2004-2008* a permis à l'établissement d'établir la pertinence des orientations et des objectifs en lien avec les obstacles à la réussite et les caractéristiques de sa clientèle. Cependant, peu d'objectifs précisaient des résultats attendus mesurables. C'est pourquoi la Commission suggère au Collège de s'assurer que chacun des objectifs du plan de réussite est associé à des résultats attendus mesurables et accompagné d'indicateurs pertinents. Ensuite, en ce qui a trait à la mise en œuvre, la Commission souligne que le mécanisme mis en place par le Collège n'assure que partiellement la mise en œuvre des moyens pour atteindre les objectifs, et ce, autant pour le plan stratégique que pour le plan de réussite. Cependant, la visite a permis de constater que le Collège est en train d'implanter un nouveau mécanisme formel de la mise en œuvre de son plan. La Commission invite le Collège à poursuivre son implantation. Enfin, en ce qui a trait aux mécanismes de suivi, la Commission estime que le mécanisme mis en place par le Collège ne lui a permis que partiellement de faire le suivi annuel de la progression vers l'atteinte des résultats de son plan stratégique, incluant le plan de réussite. Toutefois, l'établissement met en place depuis près de deux ans un nouveau système de pilotage de son *Plan stratégique 2009-2014* en utilisant pour le suivi son plan opérationnel annuel. La Commission l'encourage à poursuivre ce projet et invite le Collège à faire le suivi de la progression vers l'atteinte des résultats attendus tant pour le plan stratégique que pour le plan de réussite, à réviser annuellement son plan et, au besoin, à l'actualiser.

Enfin, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a permis, dans l'ensemble, de réaliser une évaluation généralement de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. Cependant, 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 des résultats attendus. La démarche d'autoévaluation, qui inclut un regard critique, a amené le Collège à reconnaître les points forts et les éléments à améliorer dans son processus de planification stratégique. Elle l'a amené à des constats justes et précis, et à des recommandations pertinentes. Le Collège a produit un plan d'action qui est en lien avec les résultats de l'autoévaluation. La Commission estime que les actions ciblées par le plan d'action du Collège sont susceptibles d'améliorer le processus de planification stratégique et de planification liée 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 2004-2008*, le Collège régional Champlain souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission. La Commission a pris bonne note des commentaires du Collège pour la version finale du rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Michel Lauzière, président