

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2005-2010 du Cégep de Saint-Hyacinthe

Janvier 2013

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2005-2010* du Cégep de Saint-Hyacinthe 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 Saint-Hyacinthe a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 8 juillet 2011. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 27, 28 et 29 mars 2012². 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 de suivi du plan de réussite, 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 Saint-Hyacinthe, 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. Michel Lauzière, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Richard Dion, professeur de philosophie à la retraite du Cégep de Chicoutimi, M^{me} Luce Goerlach, directrice générale à la retraite du Collège de Maisonneuve et M. Claude Thibaudeau, adjoint à la Direction des études retraité du Cégep de Sherbrooke. Le comité était assisté de M^{me} Isabelle Drouin, 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 1968, le Cégep de Saint-Hyacinthe est un établissement public d'enseignement collégial situé dans la région de la Montérégie. Les principaux secteurs d'activités économiques de la région sont centrés sur l'agriculture, qui occupe le premier rang avec près du quart des fermes et des emplois agricoles du Québec, et sur le secteur industriel. On y retrouve une structure manufacturière importante qui comprend entre autres des entreprises dans les secteurs de l'agroalimentaire, de la métallurgie primaire et de la transformation des métaux, de la chimie et du textile. La Montérégie est également reconnue comme un pôle majeur en biotechnologie. Le Collège gère deux centres collégiaux de transfert de technologie : le Groupe CTT (Centre des technologies textiles et géosynthétiques) et CINTECH Agroalimentaire (Centre d'innovation technologique agroalimentaire). Il offre également de la formation continue au Centre de formation collégiale de la Vallée-du-Richelieu situé à Beloeil.

Au cours des dernières années, la population de la Montérégie, la deuxième région la plus peuplée du Québec, a augmenté considérablement pour se chiffrer à près de 1 500 000 personnes en 2010. Outre le Cégep de Saint-Hyacinthe, plusieurs collèges publics se trouvent dans la région de la Montérégie. Entre le début et la fin de la mise en œuvre de son *Plan stratégique 2005-2010*, le nombre d'étudiants inscrits au Cégep de Saint-Hyacinthe a connu une augmentation. Ainsi, la population étudiante inscrite à la formation ordinaire était de 2 655 à l'automne 2005 et de 3 293 à l'automne 2009. Le Collège a aussi connu une fluctuation à la hausse du nombre d'inscriptions à la formation continue, passant de 153 étudiants en 2005 à 359 en 2009.

Pendant les années couvertes par le plan stratégique, le Collège a offert à la formation ordinaire une vingtaine de programmes menant à un diplôme d'études collégiales (DEC), dont trois étaient des programmes préuniversitaires, soit *Sciences de la nature*, *Sciences humaines* et *Arts et Lettres*. Les programmes techniques préparaient les étudiants pour le marché du travail dans les domaines des techniques de l'administration, de l'informatique, de la santé, des techniques humaines, des techniques biologiques et des techniques artistiques. L'établissement offrait également deux cheminements en sessions d'*Accueil et intégration* et de *Transition*. Outre la formation ordinaire, le Collège offrait aussi de la formation continue (dont l'École supérieure d'hôtellerie internationale Vatel) et de la formation sur mesure (par l'intermédiaire des Services aux entreprises). Les programmes conduisant à une attestation d'études collégiales (AEC) se donnaient dans les domaines des techniques humaines, des techniques physiques et des techniques de l'administration. Entre

2005 et 2010, le Collège a offert entre huit et dix programmes conduisant à une attestation d'études collégiales.

Le Cégep compte six directions, soit la Direction générale et cinq directions qui en relèvent (Direction du Service des communications et des affaires corporatives, Direction des études et de la vie étudiante, Direction du Service de la formation continue et de Synor (le Centre de services-conseils aux entreprises), Direction du Service des ressources humaines et Direction des Services administratifs). Entre la mise en place du *Plan stratégique 2005-2010* et le moment de l'autoévaluation de son efficacité, il y a eu des changements à la Direction générale, à la Direction des études et à la présidence du conseil d'administration. Pour ce qui est des effectifs, le nombre de membres du personnel a connu une importante augmentation, passant de 360 en 2005-2006 à 454 en 2009-2010.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport constitue le premier plan stratégique du Collège depuis les modifications apportées à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Adopté par le Collège en juin 2005, il couvre les années 2005 à 2010. En août 2005, la Commission l'a jugé conforme aux dispositions de la Loi et potentiellement efficace.

Le plan stratégique se rattache à la mission du Collège, qui est de former des personnes autonomes aptes à agir en tant que citoyens engagés et responsables et de les préparer à accéder aux études universitaires ou au marché du travail. Le Collège souhaite contribuer au développement de sa collectivité et s'engager activement sur la scène nationale et internationale par son dynamisme, par son caractère innovateur et par la qualité de ses services.

Le plan stratégique s'articule autour de quatre orientations. Elles abordent la réussite en soutenant l'enseignement et le cheminement des étudiants, la création d'un milieu de vie stimulant, le leadership auprès du milieu régional et le rayonnement du Collège sur la scène nationale et internationale. Ces orientations sont en lien avec la mission de l'établissement.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite du Cégep de Saint-Hyacinthe couvre les mêmes années que le plan stratégique, c'est-à-dire 2005 à 2010. Il est complètement intégré dans la première orientation du plan stratégique, celle de favoriser la réussite en soutenant l'enseignement et le cheminement des étudiants. Il s'agit du deuxième plan de réussite du Collège. Lors de

son évaluation en 2005, la Commission jugeait que le plan de réussite du Collège devrait permettre de bien soutenir la réussite et la diplomation. Le plan de réussite comporte cinq objectifs : augmenter l'engagement des intervenants envers les programmes d'études dans la mise en œuvre des mesures d'aide à la réussite, renforcer la qualité des programmes d'études en soutenant l'action pédagogique, suivre l'évolution des programmes d'études et évaluer l'efficacité des mesures d'aide, supporter efficacement le cheminement scolaire et professionnel des étudiants ainsi que favoriser l'innovation pédagogique et technologique.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Collège a mené les travaux d'autoévaluation de son *Plan stratégique 2005-2010*, incluant le plan de réussite, entre janvier et juin 2011. Il a toutefois réalisé au préalable un diagnostic de la situation en 2009, soit dans la dernière année de mise en œuvre du plan. C'est la Direction générale qui a piloté le dossier de l'autoévaluation. Au moment d'entreprendre les travaux, le *Plan stratégique 2010-2015* était déjà en vigueur depuis huit mois. Pour éviter qu'une confusion s'installe auprès des comités de pilotage chargés d'assurer le suivi de la mise en œuvre du nouveau plan, le Collège a choisi de retenir les services d'une consultante externe spécialisée en évaluation, qui a travaillé en collaboration avec le directeur adjoint au développement institutionnel. La démarche d'autoévaluation s'est appuyée sur un devis qui présente entre autres les types d'évaluation, la méthodologie, les étapes, les responsables et un calendrier. Les enjeux de l'évaluation sont également inclus dans le devis : utiliser les résultats de l'autoévaluation du *Plan stratégique 2005-2010* pour inspirer le suivi de la mise en œuvre du plan 2010-2015, dégager un sens à cet exercice évaluatif, collecter des informations pertinentes permettant de poser un jugement sur le plan 2005-2010 tout en protégeant le mouvement de mobilisation envers le nouveau plan et vérifier de manière particulière l'efficacité des moyens mis en œuvre au regard des résultats obtenus. Les données recueillies par le Collège sont de nature statistique, documentaire et perceptuelle. Elles sont tirées entre autres du système de gestion interne du Collège et de différentes sources documentaires comme des plans de travail et des rapports annuels. Les données perceptuelles ont été recueillies par des consultations, le plus souvent sous forme de rencontres individuelles et de rencontres de groupe, effectuées auprès de toutes les catégories de personnel et des étudiants tout au long de la démarche d'évaluation. Le comité d'autoévaluation a également consulté la régie du Collège, la Commission des études et le conseil d'administration. Le rapport d'autoévaluation a ensuite été présenté à la Commission des études et le conseil d'administration l'a adopté le 21 juin 2011.

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.

Les orientations du *Plan stratégique 2005-2010* sont déclinées en dix-huit objectifs stratégiques. Parmi ces objectifs, cinq font partie du plan de réussite, six concernent le milieu de vie stimulant, cinq touchent le leadership du milieu régional et deux sont en lien avec le rayonnement du Collège sur la scène nationale et internationale.

Pour réaliser l'évaluation du niveau d'atteinte des objectifs de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, le Collège a examiné l'ensemble des objectifs de son plan, incluant ceux du plan de la réussite, et a porté un jugement sur chacun d'eux. Il a basé l'examen du niveau d'atteinte des objectifs de son plan sur son Système d'information sur les programmes d'études (SIPE), sur les bilans d'aide à la réussite, sur la banque de données PSEP (Profil scolaire des étudiants par programme) de même que sur les plans de travail et les rapports d'activités faisant état des résultats obtenus en regard des objectifs fixés dans le *Plan stratégique 2005-2010*. Le Collège a également mesuré le niveau d'atteinte de ses objectifs à l'aide de rapports divers comme des rapports annuels, des états financiers et des informations obtenues lors de rencontres avec la régie du Collège, avec des interlocuteurs-clés, avec des employés et des étudiants du Collège de même qu'avec des partenaires externes. Toutes ces informations ont été reprises par le comité d'autoévaluation qui les a par la suite analysées. Lorsque cela a été possible, les résultats de l'évaluation ont été présentés aux interlocuteurs rencontrés afin que le jugement porté représente l'opinion de l'ensemble des personnes rencontrées. Pour mesurer l'atteinte de ses objectifs, le Collège a utilisé les indicateurs prévus. Pour les objectifs auxquels aucun indicateur n'était rattaché ou lorsque l'indicateur ne permettait pas de mesurer l'atteinte d'un objectif, le Collège en a utilisé d'autres lors de la démarche d'autoévaluation et a examiné les résultats obtenus pour chaque objectif. Pour poser son jugement de l'atteinte de chaque objectif mesurable, il a utilisé une échelle à trois niveaux : atteint, atteint partiellement (ou en voie d'être atteint) et non atteint. Pour les objectifs qui étaient difficilement mesurables, il a posé son jugement à partir des réalisations en lien avec ces objectifs.

Des dix-huit objectifs stratégiques figurant dans son plan stratégique, incluant le plan de réussite, le Collège juge en avoir atteint huit, neuf ont été atteints partiellement (ou sont en voie d'être atteints) et un a été jugé non atteint. Il considère ainsi que son *Plan stratégique 2005-2010* contenait tous les éléments essentiels pour en assurer l'efficacité et que son plan de réussite lui a permis de continuer à soutenir la réussite des étudiants et leur persévérance dans leurs études. Le rapport fait aussi état de quelques objectifs dont l'atteinte n'a pas été réalisée. Dans ces cas-là, le Collège a expliqué les écarts en portant un regard critique sur les moyens investis. Au terme de son évaluation, le Collège a conclu qu'il était globalement satisfait des résultats observés au regard des objectifs de son plan.

La Commission estime que le Cégep de Saint-Hyacinthe a utilisé des sources de données pertinentes et suffisantes pour réaliser l'évaluation de l'atteinte de ses objectifs. Il a procédé à une analyse rigoureuse des données recueillies et les conclusions découlant de cette analyse sont pertinentes. Il a aussi utilisé des indicateurs qui sont généralement pertinents.

La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du *Plan stratégique 2005-2010*, 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 les mécanismes de suivi et d'apprécier si ces processus ont contribué à l'efficacité du plan.

La démarche empruntée par le Collège pour poser un regard critique sur son processus de planification stratégique a été la même pour le plan stratégique et pour le plan de réussite. Elle lui a permis de se pencher sur le contexte d'élaboration du plan, sur sa mise en œuvre et sur son suivi. Il a ainsi examiné plusieurs documents institutionnels comme des procès-verbaux, des plans de travail, des bilans d'activités annuels, les rapports annuels des années couvertes par le plan stratégique et des données statistiques sur la réussite. Il a de plus tenu des consultations auprès de diverses instances sous forme de rencontres de groupe et de rencontres individuelles. La régie du Collège, la Commission des études et le conseil d'administration ont également été consultés.

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 des principaux éléments de ses contextes interne et externe lors de l'élaboration de son *Plan stratégique 2005-2010* en consultant entre autres le *Rapport d'autoévaluation institutionnelle 1996-2001* et le *Projet éducatif (2001)*, qui ont constitué des sources pertinentes d'information selon lui. Des consultations tenues auprès des diverses instances, des employés du Collège et des intervenants de la région ont permis de faire ressortir les différents obstacles ou les facteurs facilitants reliés à la réussite, au milieu de vie et au rayonnement. Les quatre orientations retenues dans le *Plan stratégique 2005-2010* sont, selon le Collège, en lien avec son énoncé de vision et avec l'analyse de situation. Le Collège a également décidé d'inclure explicitement la formation continue dans sa planification stratégique.

Le Collège conclut que l'analyse de situation qu'il a effectuée était généralement suffisante, qu'elle lui a permis d'établir les enjeux ainsi que les défis de sa planification stratégique et de préciser sa vision. Il a constaté cependant que la mobilisation et l'adhésion de la communauté du Collège n'ont pas été à la hauteur de ses attentes.

Selon le Collège, les orientations découlaient de l'analyse de situation et étaient pertinentes. En ce qui concerne les objectifs, l'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique a également permis au Collège de formuler quelques constats. D'abord, certains objectifs du plan étaient redondants et se recoupaient. Ensuite, la formulation de certains objectifs rendait difficile la mesure de leur niveau d'atteinte. C'est la raison pour laquelle d'autres indicateurs permettant de juger des résultats obtenus ou de l'évolution des indicateurs ont été ajoutés pour poser un jugement sur l'atteinte ou non de chaque objectif. Aussi, il a parfois été difficile de juger de l'atteinte ou non de certains objectifs en l'absence de critères de succès prédéfinis. En général, chaque objectif était associé à un indicateur et à des résultats attendus.

En ce qui concerne le *Plan stratégique 2010-2015*, la Commission a constaté que le Collège a précisé des indicateurs et des résultats attendus pour chacun des objectifs. Elle considère que la formulation des objectifs devrait lui permettre de mesurer plus facilement la progression vers les résultats attendus. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège dit vouloir rester vigilant sur la pertinence et sur la clarté de chacun des objectifs.

Dans l'ensemble, la Commission considère que le contexte d'élaboration du *Plan stratégique 2005-2010*, incluant le plan de réussite, a généralement contribué à son efficacité.

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

Pour chaque objectif du *Plan stratégique 2005-2010*, le Collège a privilégié entre deux et neuf pistes d'action stratégiques pour mettre en œuvre son plan, lesquelles sont clairement en lien avec les objectifs. L'ensemble de ces pistes d'action a été mis en œuvre et d'autres se sont rajoutées en cours de route dans les plans d'action des directions et des services. La mise en œuvre des mesures du *Plan stratégique 2005-2010* a été assurée par la prise en compte des orientations, des objectifs et des pistes d'action du plan stratégique dans les plans d'action annuels des directions, des services et des départements. C'est la régie du Collège qui en assurait le pilotage. Selon le Collège, la mise en œuvre des pistes d'action stratégiques a permis de contribuer à l'atteinte de la plupart des objectifs visés. Le *Plan stratégique 2005-2010* ne précise toutefois pas les responsables des différents objectifs, sauf pour la première orientation concernant le plan de réussite. Pour les trois autres orientations, ce sont les directions, les services et les départements qui se sont appropriés les priorités annuelles déterminées par le conseil d'administration et qui les ont traduites en actions concrètes. Un calendrier de réalisation a été précisé pour la première orientation concernant le plan de réussite, pour laquelle l'année 2008 a été déterminée comme date d'échéance. Pour les autres orientations, les échéanciers ont plutôt été déterminés chaque année dans les plans d'action des directions, des services et des départements en fonction des priorités annuelles ciblées par le conseil d'administration.

Pour ce qui est du plan 2010-2015, le Collège détermine des priorités annuelles, en lien avec les axes d'intervention du plan stratégique, qui sont reprises dans le plan institutionnel du Collège et dans les plans de travail des directions, des services, des départements et des programmes. Lors de la visite, le Collège a affirmé à la Commission avoir déterminé, pour chaque objectif stratégique, un responsable de la mise en œuvre et du suivi. À partir des données en lien avec les résultats attendus et les indicateurs, les responsables se servent de la mise en œuvre du plan stratégique pour alimenter le système de suivi du plan stratégique et le SIPE (Système d'information sur les programmes d'études). Pour un grand nombre d'objectifs, le Collège a de plus formé des comités de pilotage incluant tous les types de personnel selon un modèle de gestion participative et c'est le responsable de chacun des comités qui fait le suivi. La Commission encourage le Collège à soutenir cette mesure mise en place pour la mise en œuvre du *Plan stratégique 2010-2015*.

De façon générale, les moyens mis en œuvre par le Collège ont permis d'atteindre les résultats. Parmi ceux-ci, la Commission note l'élaboration du SIPE (Système d'information sur les programmes d'études), utilisé par tous les départements, qui permet entre autres d'apporter de nouvelles statistiques sur la réussite et qui permet aux comités de pilotage d'effectuer le suivi du plan stratégique en continu, et l'implication du SAIDE (Service d'aide à l'intégration des élèves) dans le cheminement scolaire d'un nombre toujours grandissant d'étudiants aux prises avec certaines problématiques.

Pour ce qui est de l'examen de l'efficacité des moyens, le Collège a choisi de mesurer le degré d'atteinte des objectifs en fonction des moyens mis en œuvre afin de témoigner de l'adéquation de ses ressources. De façon plus précise, il a procédé à l'évaluation des ressources investies pour atteindre les objectifs *Accroître notre attrait et notre capacité d'intervention auprès de clientèles spécifiques* et *Déployer une offre de formation et de services répondant aux besoins régionaux et suprarégionaux*. En ce qui a trait à l'objectif *Accroître notre attrait et notre capacité d'intervention auprès de clientèles spécifiques*, le Collège a décidé d'évaluer l'efficacité de la présentation *Réussir au Cégep* dans les écoles secondaires publiques et privées de la région. Le personnel du Service des communications a investi une somme considérable de temps et d'énergie dans cette présentation, mais comme l'augmentation du nombre d'admissions au Collège entre 2005 et 2010 est considérable, ce dernier considère que le rendement associé à la mise en œuvre de ce moyen est excellent et qu'il a contribué à augmenter la visibilité du Collège dans sa région. En ce qui concerne l'objectif *Déployer une offre de formation et de services répondant aux besoins régionaux et suprarégionaux*, le Collège a procédé à l'évaluation de l'efficacité quant à l'élaboration et à l'implantation de nouvelles AEC, entre autres *Gestion du tourisme et de l'hôtellerie internationale (Vatel)*, et à l'implantation du Bureau de reconnaissance des acquis. Bien que le développement et la mise en œuvre de cette AEC aient demandé un investissement important de temps, d'énergie et d'argent, ces efforts ont valu la peine puisque le Collège s'est vu décerner un prix dans la catégorie *Tourisme, loisirs et culture* pour l'implantation de cette école. Les ressources nécessaires à l'implantation du Bureau de reconnaissance des acquis ont été elles aussi importantes, mais comme près de 4 000 étudiants ont bénéficié de ce service depuis son implantation en 2005, le Collège estime que cet investissement était pertinent. Il considère que le rendement associé à ces mesures est très bon, étant donné qu'il a su déployer une offre de formation et de services qui répondait aux besoins régionaux et suprarégionaux. La démonstration que fait le Collège de l'efficacité de certains moyens permet à la Commission de partager ses conclusions.

La Commission estime que la mise en œuvre du *Plan stratégique 2005-2010*, incluant le plan de réussite, a contribué à son efficacité.

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

Le suivi des résultats du *Plan stratégique 2005-2010* de même que sa mise à jour se sont inscrits dans le cycle annuel de gestion du Collège. Ce dernier a mis en place le processus de suivi qu'il avait prévu dans son plan stratégique. En avril de chaque année, les objectifs du plan stratégique étaient révisés, au besoin, et le conseil d'administration choisissait ses priorités annuelles. En juin, le conseil d'administration du Collège adoptait les budgets et en septembre, les bilans des réalisations de l'année précédente et les plans d'action pour l'année à venir étaient déposés au conseil d'administration. Le comité de régie du Collège s'est assuré du suivi du plan stratégique; il procédait à une planification annuelle en fonction des objectifs du plan et faisait le bilan des réalisations au conseil d'administration au moins deux fois par année. En ce qui concerne le plan de réussite, c'est le comité de coordination de la réussite, présidé par un adjoint à la Direction des études et de la vie étudiante, qui en assurait le suivi et qui présentait le bilan annuel des activités d'aide à la réussite à la Commission des études une semaine avant la séance du conseil d'administration. C'est également à travers les rapports annuels que le Collège faisait état du suivi des réalisations en regard des objectifs visés dans le plan. Le Collège a effectué un suivi des statistiques de réussite en informant régulièrement les programmes et les départements, mais sans faire le suivi des résultats attendus du plan stratégique. Le suivi qu'il a effectué de son plan stratégique lui a permis d'apporter des ajustements à la mise en œuvre de son plan, mais il n'a pas procédé à son actualisation. La Commission estime que le Collège a fait un suivi des moyens plutôt qu'un suivi des résultats de son *Plan stratégique 2005-2010*.

Le Collège a précisé dans son *Plan stratégique 2010-2015* des indicateurs pour chaque objectif ainsi que des résultats attendus. Lors de la visite, la Commission a constaté qu'il avait mis en place un système d'information qui permet de suivre la progression des indicateurs vers les résultats attendus et qui est alimenté par les responsables de chaque objectif. Un témoignage sur le suivi des résultats est aussi fait au conseil d'administration.

La Commission tient à souligner la qualité de ce système d'information qui permettra au Cégep de Saint-Hyacinthe de faire le suivi de son *Plan stratégique 2010-2015*, de le réviser annuellement et de l'actualiser, au besoin.

La Commission estime que les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2005-2010* n'ont que partiellement contribué à l'efficacité du plan.

Le plan d'action

Le Cégep de Saint-Hyacinthe n'a pas produit de plan d'action puisqu'il a réalisé la majorité de l'autoévaluation de son *Plan stratégique 2005-2010* huit mois après la mise en œuvre du *Plan stratégique 2010-2015*. Cependant, il a relevé dans son plan de suivi les principales lacunes en lien avec l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du plan 2005-2010. Lors de la visite et à l'examen du plan 2010-2015, la Commission a constaté que la majorité des éléments à améliorer dans le plan 2005-2010 avaient été pris en compte lors de l'élaboration du plan 2010-2015 et durant les premières années de la mise en œuvre de ce dernier.

La Commission invite le Collège, lors d'une prochaine autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, à cerner les pistes d'amélioration de son processus de planification stratégique et à les consigner dans un plan d'action précisant les responsabilités et établissant un calendrier.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep de Saint-Hyacinthe a répondu aux demandes de la Commission. Dans le cadre de son autoévaluation, il a produit un devis d'évaluation, a évalué l'atteinte des objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite, a posé un regard critique sur le contexte d'élaboration du plan, sur sa mise en œuvre en incluant l'examen de l'efficacité de moyens ainsi que sur le suivi qui a été apporté au plan stratégique et au plan de réussite. Toutefois, il n'a pas produit de plan d'action, puisqu'au moment de réaliser l'autoévaluation de son *Plan stratégique 2005-2010*, le plan 2010-2015 était déjà mis en œuvre depuis huit mois.

Les données que le Collège a collectées pour l'évaluation de son plan stratégique sont pertinentes et généralement suffisantes et proviennent de sources variées comme des bilans des directions, des services et des départements, des procès-verbaux, des rapports annuels, des plans de travail et des données statistiques sur la réussite. Considérant l'enjeu de ne pas créer de confusion entre les plans 2005-2010 et 2010-2015 et pour éviter un retour en arrière, il a décidé de tenir des consultations auprès de diverses instances et d'étudiants sous forme de rencontres de groupe et de rencontres individuelles. La régie du Collège, la Commission des études et le conseil d'administration ont également été consultés. La Commission conclut que l'analyse des données recueillies est rigoureuse et qu'elle est appuyée sur des données pertinentes et suffisantes. Les conclusions auxquelles arrive le Collège découlent de l'analyse. Selon la Commission, la démarche du Collège lui a permis de démontrer le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique en fonction de résultats attendus. Les indicateurs utilisés étaient généralement pertinents. Lorsque les résultats n'étaient pas atteints, le Collège a expliqué les écarts.

Lors de la prochaine évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, le Collège entend faire une évaluation en continu et participative, impliquant plusieurs intervenants et un témoignage large, entre autres par des présentations à la Commission des études et au conseil d'administration et par l'utilisation d'un site Web sur le suivi du plan stratégique. La Commission encourage le Cégep de Saint-Hyacinthe dans cette démarche.

La Commission constate que la démarche suivie par le Collège lui a permis de poser un regard critique approfondi sur son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Le Cégep de Saint-Hyacinthe a mené un travail d'autoévaluation qui lui a permis de repérer les points forts et les améliorations à apporter à son processus de planification stratégique et à son processus de planification lié à la réussite. Bien que le Collège n'ait pas produit de plan d'action, il a dégagé les lacunes de son *Plan stratégique 2005-2010*, lesquelles ont été prises en charge dans le plan 2010-2015; des suivis ont également été faits. Le regard critique qu'il pose sur son plan stratégique, incluant son plan de réussite, et les actions

qu'il a entreprises sont de nature à améliorer son processus de planification stratégique, incluant son processus de planification lié à la réussite.

La Commission souligne le travail fait par le Collège dans sa démarche d'autoévaluation et considère que le devis d'évaluation élaboré par le Collège lui a permis de bien guider sa démarche. Celle-ci 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.

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 2005-2010*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep de Saint-Hyacinthe et la gestion qu'il en a faite **ont généralement contribué** à l'atteinte des résultats. De plus, le regard critique posé par le Collège sur son plan 2005-2010 l'a amené à déterminer les pistes d'amélioration qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification stratégique.

En ce qui concerne le contexte d'élaboration, la Commission note que l'analyse de situation faite par le Collège résulte d'une consultation de sa communauté qui lui a permis de faire ressortir les différents obstacles ou les facteurs facilitants reliés à la réussite, au milieu de vie et au rayonnement et qu'elle lui a également permis d'établir les enjeux ainsi que les défis de sa planification stratégique et de préciser sa vision. En ce qui concerne le *Plan stratégique 2010-2015*, la Commission constate également que le Collège a précisé des indicateurs et des résultats attendus pour chacun des objectifs et elle considère que la formulation des objectifs devrait lui permettre de mesurer plus facilement la progression vers les résultats attendus. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège dit vouloir rester vigilant sur la pertinence et sur la clarté de chacun des objectifs. Pour ce qui est de la mise en œuvre des mesures du *Plan stratégique 2005-2010*, incluant le plan de réussite, la Commission note qu'elle est assurée par la prise en compte des orientations, des objectifs et des pistes d'action du plan stratégique dans les plans d'action annuels des directions, des services et des départements. Le *Plan stratégique 2005-2010* précise les responsables des différents objectifs et un calendrier de réalisation pour la première orientation concernant le plan de réussite. Pour ce qui est du plan 2010-2015, le Collège détermine des priorités annuelles, en lien avec les axes d'intervention du plan stratégique, qui sont reprises dans le plan institutionnel du Collège et dans les plans de travail des directions, des services, des départements et des programmes. Pour un grand nombre d'objectifs, le Collège a de plus formé des comités de pilotage incluant tous les types de personnel selon un modèle de gestion participative et c'est le responsable de chacun des comités qui fait le suivi. Quant aux mécanismes de suivi, le Collège a mis en place le processus de suivi en trois temps qu'il avait prévu dans son plan stratégique. Il a fait un suivi des moyens plutôt qu'un suivi des résultats de son *Plan stratégique 2005-2010*. Pour son *Plan stratégique 2010-2015*, il a mis en place un système d'information qui permet de suivre la progression des indicateurs vers les résultats attendus et qui est alimenté par les responsables de chaque objectif.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a permis de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan

stratégique et de son plan de réussite. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite en fonction de résultats attendus. Toutefois, la Commission constate que le Collège n'a pas produit de plan d'action, mais qu'il a dégagé les lacunes de son *Plan stratégique 2005-2010*, lesquelles ont été prises en charge dans le plan 2010-2015; des suivis ont également été faits. Elle l'invite, lors d'une prochaine autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, à cerner les pistes d'amélioration de son processus de planification stratégique et à les consigner dans un plan d'action précisant les responsabilités et établissant un calendrier.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2005-2010*, le Cégep de Saint-Hyacinthe souscrit à l'analyse et au jugement de la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président