Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2003-2008

du Cégep de Sorel-Tracy

Octobre 2013

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique institutionnel 2003-2008* du Cégep de Sorel-Tracy 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 Sorel-Tracy a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 16 février 2012. Un comité présidé par une commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 20, 21 et 22 novembre 2012[2]. 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 stratégique, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs[3], 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 Sorel-Tracy, de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, et du cadre général de sa démarche d'évaluation, le document présente le niveau d'atteinte des objectifs du plan ainsi que les observations en lien avec le contexte d'élaboration du plan, sa mise en œuvre et ses mécanismes de suivi. Le rapport traite ensuite du plan d'action que le Collège s'est donné à la suite de son autoévaluation et de l'appréciation de la démarche d'évaluation suivie par l'établissement. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration du processus de planification stratégique du Collège, de la gestion du plan et de l'évaluation de son efficacité.

---

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 la commissaire, M^me^ Céline Durand, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Luc Amyotte, professeur retraité du Cégep de Drummondville, M. Normand W. Bernier, directeur général retraité du Cégep de Drummondville, et M. Kurt Vignola, professeur au Cégep de Rimouski. Le comité était assisté de M^me^ Claudia Pilote, 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.

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Héritier de l'Institut de Technologie de Tracy et de l'Externat classique de Sorel, le Cégep de Sorel-Tracy a d'abord été établi comme campus du Cégep de Saint-Hyacinthe en 1968-1969 puis, dès 1970-1971, comme campus du Cégep régional Bourgchemin. Le campus est devenu collège autonome en 1980. Il est situé dans la région administrative de la Montérégie dont les principaux secteurs d'activité économique concernent l'agriculture, les industries, notamment dans les secteurs de l'agroalimentaire, de la métallurgie primaire et de la transformation des métaux, de la chimie et du textile ainsi que la biotechnologie. Le Collège participe au développement régional, entre autres par son Centre de transfert technologique en écologie industrielle, le centre J-E. Simard. Il dispose aussi d'un campus de formation à Varennes.

Le Cégep de Sorel-Tracy offre de la formation créditée ordinaire et continue. Au cours de la période 2003-2008, l'offre de programmes est demeurée stable à la formation ordinaire du Cégep de Sorel-Tracy. Trois programmes préuniversitaires ont été offerts chaque année (*Arts et lettres, Sciences de la nature, Sciences humaines*) auxquels s'est ajouté *Sciences, Lettres et Art* en 2004 et de dix à onze programmes de formation technique liés notamment aux domaines de la comptabilité, de l'informatique, de l'électronique, de la bureautique et de l'hygiène et sécurité au travail. À la formation continue, le nombre d'attestations d'études collégiales (AEC) a oscillé entre trois et six; deux diplômes d'études collégiales (DEC) ont été offerts en 2003-2004, soit les programmes *Soins infirmiers 180.A1 et Soins infirmiers 180.B0.*

Lors de la période couverte par le plan stratégique, l'effectif étudiant à temps plein de la formation ordinaire du Cégep de Sorel-Tracy a diminué, passant de 924 en 2003-2004 à 754 en 2007-2008. À la formation continue, le nombre d'étudiants inscrits à temps plein a varié à la baisse, passant de 150 étudiants en 2003-2004 à 94 en 2007-2008. Le nombre total d'employés engagés à temps plein a fluctué entre 160 et 120. 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 constitue le premier plan du Collège depuis les modifications apportées en 2002 à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Il a été adopté par le Collège en mars 2003 et a été évalué par la Commission en août 2005. À cette époque, la Commission avait jugé que le plan était conforme, mais elle formulait diverses remarques en vue d'améliorer son efficacité potentielle. La Commission recommandait au Collège de fixer une durée à son plan et elle lui suggérait divers aménagements, dont une analyse plus explicite de la situation de même que la détermination de résultats attendus et des moyens à employer. Le conseil d'administration du Collège a adopté une version actualisée du plan stratégique le 20 juin 2006. En actualisant son plan, l'établissement visait principalement à mieux intégrer son plan institutionnel de réussite, à prendre davantage en compte le secteur de la formation continue et à donner suite aux remarques de la Commission. L'autoévaluation réalisée par le Cégep de Sorel-Tracy porte sur le plan stratégique actualisé qui couvre la période de 2003 à 2008, soit une durée de six ans. Le plan stratégique a été prolongé en 2008 et il était toujours en vigueur au moment de la visite.

Le Collège exprime sa mission par l'énoncé « *Avoir la réussite à cœur!* », énoncé qui constitue l'orientation centrale du *Plan stratégique institutionnel 2003-2008*. Le plan comprend également cinq grandes orientations institutionnelles à partir desquelles le Collège a établi ses priorités. Ces orientations sont : la formation et la réussite; le recrutement de la clientèle; le développement du personnel et le climat organisationnel; la contribution au développement durable; la gestion des ressources.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite ciblé par ce rapport a été rédigé en 2004. Lors de l'actualisation du plan stratégique en 2006, le plan de réussite a été complètement intégré au plan stratégique au moyen de la première orientation sur la formation et la réussite. Les objectifs du plan de réussite touchent notamment la participation des comités de programme dans l'amélioration de la réussite et de la diplomation, la réussite des cours en formation générale ainsi que la mise en œuvre et le suivi de mesures efficaces et efficientes d'amélioration de la réussite et de la diplomation.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

La démarche d'autoévaluation s'est échelonnée de septembre 2009 à janvier 2012. Le comité d'autoévaluation était formé de la directrice générale et d'une chargée de projet.

Deux devis d'évaluation ont été rédigés, soit un pour le plan stratégique et un autre pour le plan de réussite. Les devis comprenaient une introduction, une présentation des plans et des attentes de la Commission par rapport à l'autoévaluation, des enjeux, des questions d'évaluation, une présentation de la démarche et de la méthodologie ainsi qu'un partage des responsabilités et un échéancier. Le comité de suivi du plan stratégique, le comité de direction, la Commission des études et le conseil d'administration ont été consultés pour l'élaboration des devis.

Les deux devis d'autoévaluation comportaient des enjeux propres, déterminés en fonction du contexte dans lequel le Collège se situait. Ce contexte était notamment caractérisé par de nombreux changements survenus au sein du personnel-cadre du Collège au cours de l'élaboration et la mise en œuvre du plan stratégique 2003-2008. Les principaux enjeux de la démarche d'autoévaluation du plan stratégique étaient de permettre au Collège de s'assurer d'une plus grande cohérence lors de l'élaboration du nouveau plan et d'une plus grande rigueur lors de sa mise en œuvre et de son suivi. Dans cet ordre d'idée, le Collège avait déterminé des objectifs propres à la démarche d'autoévaluation : se positionner par rapport aux orientations; se fixer des cibles et des objectifs ambitieux, mais réalistes et réalisables; déterminer les mesures à prendre, établir un échéancier et nommer des responsables pour la réalisation des objectifs; choisir des indicateurs cohérents pour l'évaluation de l'atteinte des objectifs; bonifier le processus de suivi annuel pour faire état de l'atteinte de chaque objectif et permettre la révision et les ajustements du plan. Pour le plan de réussite, le Collège considérait important que le point soit fait sur la gestion pédagogique et qu'un état de situation soit établi par rapport aux programmes et à leur suivi, aux indicateurs de réussite ainsi qu'aux actions et aux moyens mis en place pour augmenter la réussite et la diplomation des étudiants. La démarche d'autoévaluation avait également pour enjeu de faire ressortir les moyens efficaces à reconduire, à abandonner, à améliorer ou à explorer pour pallier les obstacles observés. Enfin, elle devait permettre au Collège de se doter d'un plan de réussite ayant un grand potentiel d'efficacité, basé sur sa réalité, comprenant des objectifs à la fois ambitieux, réalistes et mesurables ainsi que d'un échéancier et des responsables en vue de faciliter son suivi.

La collecte de données a débuté par un premier examen du processus de suivi du plan et des bilans des résultats attendus. Ensuite, toutes les directions ont été rencontrées pour déterminer les données disponibles par rapport aux indicateurs d'évaluation des objectifs dont elles étaient responsables. L'analyse des données recueillies a mené à la production d'un rapport d'autoévaluation qui a été validé par le comité de suivi du plan stratégique, le comité de direction, la Commission des études et adopté par le conseil d'administration.

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 actualisé 2003-2008, qui inclut le plan de réussite, fait état de 5 grandes orientations institutionnelles desquelles ont découlé 27 objectifs. Chaque objectif est caractérisé par une situation de départ, par des résultats attendus nommés « cibles » et est associé à un ou plusieurs indicateurs. Le rapport d’autoévaluation passe en revue l’ensemble des objectifs et porte un jugement sur le niveau d’atteinte de chacun d’eux. Pour chaque objectif, le Collège présente les actions et les moyens mis en place ainsi que les données disponibles en lien avec les indicateurs et résultats attendus de son plan.

Diverses sources de données ont été utilisées pour évaluer le niveau d’atteinte des objectifs du plan 2003-2008, notamment les bilans des résultats, les rapports annuels du Collège, les données fournies par différents directeurs, le rapport d’évaluation institutionnelle, le rapport d’évaluation du plan stratégique de la Commission, les rencontres de validation et de complément de données avec les départements et les coordonnateurs de programme, les rapports d’évaluation de programme ainsi que les rapports de l’évaluation de la politique institutionnelle d’évaluation des apprentissages (PIEA) et de la politique institutionnelle d’évaluation des programmes (PIEP). Le Collège a également fait passer un questionnaire aux étudiants en juin 2010 au moyen du système Omnivox. En tout, 558 étudiants ont répondu au sondage qui a permis d’alimenter la démonstration du niveau d’atteinte des objectifs. Enfin, le Collège a procédé à de nombreuses rencontres visant principalement à déterminer ce qui avait été amélioré et développé au cours des dernières années et pour recueillir des commentaires sur ce qui devrait être maintenu, amélioré et développé au cours des cinq prochaines années. Ces rencontres ont été réalisées avec les départements, les coordonnateurs de programme, le personnel-cadre, le personnel enseignant, le personnel professionnel, le personnel de soutien, les syndicats, les partenaires internes, les partenaires externes, l’Association Générale des Étudiantes et Étudiants du Cégep de Sorel-Tracy (AGEECST) et des étudiants.

Par ailleurs, pour évaluer les objectifs propres au plan de réussite, le Collège a produit un portrait pour chacun de ses programmes. Les portraits contiennent de l'information sur l'historique du programme, la population étudiante, le comité de programme, les indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation (données CHESCO), les mesures d'aide, les stages ATE, les activités spécifiques, le taux de placement, le cheminement universitaire, les caractéristiques du programme et les résultats de la consultation des étudiants. Les portraits ont été présentés par la direction et la chargée de projet aux différents départements pour que ces derniers les approuvent ou, le cas échéant, les modifient. Le Collège a également réalisé un portrait de la formation générale et un portrait du Collège, faisant état de données sur les indicateurs de réussite, sur la diplomation, sur les mesures d'aide et sur les résultats de la consultation des étudiants. À partir de ces trois documents, une synthèse des indicateurs de réussite a été produite puis validée par l'équipe de la Direction des études et la régie pédagogique. Ces documents ont permis de rassembler des données utiles pour la démonstration du niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite (orientation 1).

En se basant sur les données colligées, le Collège constate que 44 % des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, ont été complètement atteints, que 41 % ne l'ont été que partiellement et que 4 % n'ont pas été réalisés. Parmi les objectifs, 11 % se sont avérés non mesurables compte tenu d'un manque de données ou du choix des indicateurs utilisés.

La Commission estime que le Collège a abordé tous les objectifs de son plan stratégique, incluant les objectifs liés à la réussite, et qu'il a porté un jugement sur le niveau d'atteinte de chacun d'eux. Les données recueillies sont généralement pertinentes et leur analyse est généralement rigoureuse, mais les conclusions ne découlent pas toujours de l'analyse, principalement en raison du fait que les données recueillies n'étaient pas toujours suffisantes. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet généralement 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 porter 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.

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 plan stratégique a été actualisé en 2006 lors d’un changement survenu à la Direction générale du Collège. La nouvelle Direction générale a élaboré une version actualisée du plan stratégique, incluant le plan de réussite, qui a été validée par le comité de suivi du plan stratégique avant son adoption au conseil d’administration. L’actualisation du plan a permis de tenir compte des commentaires formulés par la Commission dans le rapport d’évaluation du plan stratégique, de l’évolution de la situation ainsi que de l'expérience acquise depuis l’entrée en vigueur du plan. Le plan de réussite a également été complètement intégré au plan stratégique actualisé.

Le milieu, qui venait tout juste d’être consulté pour l’élaboration du plan initial, n’a pas été consulté de nouveau lors de l’actualisation. La direction du Collège est d’avis que ce choix a pu réduire l’effet mobilisateur entourant le plan 2003-2008 actualisé. Pour l’élaboration du prochain plan, de vastes consultations ont été entreprises afin que les membres de la communauté se sentent davantage interpellés. Par exemple, la direction effectue une tournée auprès des départements et des services pour annoncer que le Collège amorce l’élaboration de son prochain plan et pour inviter le personnel à réfléchir à une vision pour les cinq prochaines années.

Le Collège avait réalisé une analyse de la situation suffisante, ayant permis de dégager des enjeux appropriés. Les orientations découlaient de l’analyse de situation et des enjeux qui en résultaient. Cependant, en ce qui a trait au plan de réussite, la Commission remarque, tout comme le Collège, que l’analyse de la situation n’a pas suffisamment permis de faire ressortir les caractéristiques de la clientèle et de cerner les obstacles à la réussite. Avec la mise en place de tableaux de bord sur la réussite, le Collège a désormais une meilleure connaissance de sa clientèle et la Commission l’encourage à utiliser ces nouvelles données lors de l’élaboration de son prochain plan de réussite.

Par ailleurs, la démarche d’autoévaluation a permis au Collège de se questionner sur la pertinence des résultats attendus et des indicateurs formulés dans le *Plan stratégique institutionnel 2003-2008*, incluant le plan de réussite. Le Collège constate qu’une proportion de 50 % des indicateurs retenus pour évaluer l’atteinte des résultats attendus était pertinente, que 30 % ne l’étaient que partiellement, que 18 % ne l’étaient pas et que

2 % étaient plutôt des moyens. En ce qui a trait aux résultats attendus, il estime que 61 % étaient pertinents, que 25 % n'étaient que partiellement pertinents, que 11 % ne l'étaient pas et que 3 % étaient plutôt des moyens.

La Commission est également d'avis que les objectifs du plan n'étaient pas tous formulés de façon à ce que le Collège puisse en attester l'atteinte. La Commission invite donc le Collège à s'assurer que tous les objectifs de son prochain plan sont clairement formulés en termes de résultats attendus et qu'ils sont accompagnés d'indicateurs lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte de ces résultats.

La Commission juge que le contexte d'élaboration du *Plan stratégique institutionnel 2003-2008*, incluant le plan de réussite, a généralement contribué à l'efficacité du plan.

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

Depuis 2003, le processus annuel de mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, débute en février ou en mars de chaque année par la formulation des avant-projets des priorités annuelles. Chaque département et service est invité à faire part de ses priorités pour l'année à venir en lien avec le plan stratégique. Les avant-projets sont étudiés par le comité de direction, par la Commission des études et par le comité de suivi du plan stratégique. Ils sont ensuite présentés au conseil d'administration avant la préparation des budgets et des plans d'action des différentes unités. Lorsqu'ils sont adoptés, les avant-projets deviennent les priorités qui servent de base à l'élaboration des plans de résultats attendus. Chaque unité prépare un plan de résultats attendus qui doit être approuvé par chaque supérieur immédiat et ensuite remis à la Direction générale qui les propose au comité de suivi du plan stratégique. Une synthèse des plans de résultats attendus est remise au conseil d'administration et est également disponible à l'ensemble du personnel. Les plans de résultats attendus permettent l'élaboration des plans de travail annuels qui sont de nature plus opérationnelle. Un bilan des résultats atteints est produit à la mi-année et à la fin de l'année. Ces bilans sont d'abord remis aux supérieurs immédiats et ensuite à la Direction générale. La Direction générale prépare une synthèse qui, après approbation par le comité de suivi du plan stratégique, est remise au conseil d'administration et rendue disponible à l'ensemble du personnel.

La Commission a constaté, au moment de la visite, que ce processus s'est raffiné au cours des ans et qu'il est bien intégré au sein de toutes les directions, des services et des départements. Elle estime donc que la mise en œuvre du *Plan stratégique institutionnel 2003-2008*, incluant le plan de réussite, a contribué à l'efficacité du plan stratégique.

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

Le rapport d'autoévaluation a été l'occasion pour le Collège d'évaluer, pour la première fois, le niveau d'atteinte des objectifs de son *Plan stratégique institutionnel 2003-2008*. En effet, bien que des bilans des plans de travail aient été produits chaque année, ces derniers faisaient état des résultats atteints en lien avec les plans annuels de résultats attendus du Collège et ne permettaient pas d'évaluer le niveau d'atteinte de l'ensemble des objectifs poursuivis dans le cadre de la planification stratégique. Le *Plan stratégique institutionnel 2003-2008* n'a donc pas été révisé ou actualisé à la lumière des résultats obtenus chaque année.

Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège souligne qu'il ne dispose pas d'un véritable outil de suivi lui permettant de juger de la progression de l'atteinte de tous les objectifs de son plan stratégique. Il ajoute qu'il n'y a pas de responsables de l'atteinte des objectifs visés et qu'aucun calendrier de réalisation n'est prévu, ce qui ne facilite pas le suivi annuel et global du plan stratégique. Ainsi, certains objectifs du *Plan stratégique institutionnel 2003-2008* ont été priorisés tout au long de la période couverte par le plan, alors que d'autres ne l'ont été qu'une seule fois et que certains n'ont pas été priorisés. Le Collège prévoit, dans son plan d'action, revoir le mécanisme de suivi du plan pour pouvoir l'évaluer et le mettre à jour annuellement.

La Commission ***suggère*** donc au Collège de s'assurer que les mécanismes de suivi de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, lui permettent de faire état des résultats obtenus annuellement afin de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser son plan à la lumière de ses résultats chaque année et de l'actualiser au besoin.

Compte tenu de ce qui précède, la Commission juge que les mécanismes de suivi du *Plan stratégique institutionnel 2003-2008,* incluant le plan de réussite, n'ont que partiellement contribué à l'efficacité du plan.

Le plan d’action

Le Collège a élaboré un plan d’action présentant les actions à mettre en œuvre pour améliorer son processus de planification stratégique. Les actions présentées découlent des constats de l’autoévaluation et sont hiérarchisées selon un calendrier. Le Collège prévoit notamment désigner un responsable pour chaque objectif du prochain plan, produire l’échéancier de réalisation des moyens retenus, déterminer les données à compiler annuellement et revoir le mécanisme de suivi du plan afin d’être en mesure de l’évaluer et de le mettre à jour tous les ans. La Direction générale et la Direction des études sont les principaux responsables de la mise en œuvre du plan d’action. La Commission estime que les actions envisagées sont susceptibles d’améliorer le processus de planification stratégique du Collège. Au moment de la visite, certaines actions avaient déjà été entreprises en vue de l’élaboration du prochain plan stratégique.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Dans le cadre de la démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, le Collège a généralement tenu compte des demandes de la Commission. En effet, il a produit deux devis d'évaluation qui intégraient les éléments essentiels pour mener une évaluation de qualité, notamment des enjeux liés à l'évaluation, une description du processus d'évaluation, un partage des responsabilités et un calendrier de réalisation. Il a mis en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés et il a posé un regard critique sur le processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi de son plan 2003-2008. Le Collège a également élaboré un plan présentant les actions à mettre en œuvre pour améliorer son processus de planification stratégique.

Au cours du processus d'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, le Collège n'a pas réalisé une évaluation de l'efficience de certains moyens. Parce que l'évaluation de l'efficience permet de déterminer les moyens qui produisent les meilleurs résultats et de faire des choix judicieux, la Commission juge que le Collège gagnerait à s'assurer d'évaluer l'efficience des moyens mis en œuvre.

La Commission estime que la démarche utilisée par le Collège pour démontrer l'atteinte des objectifs de son plan et pour porter un regard critique sur son processus de planification stratégique est appuyée sur des données généralement pertinentes et que leur analyse est généralement rigoureuse. Cependant, les données recueillies pour la démonstration du niveau d'atteinte des objectifs ne sont pas toujours suffisantes de sorte que les conclusions ne découlent pas toujours de l'analyse. La Commission invite donc le Collège à s'assurer, lors d'une prochaine évaluation, de recueillir des données suffisantes permettant de tirer des conclusions appuyées.

Dans l'ensemble, la démarche d'autoévaluation de l'efficacité du plan stratégique, incluant celle du plan de réussite, a généralement permis au Collège de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan. Elle lui a permis de reconnaître des points forts et des éléments qu'il aura à améliorer lors de ses prochaines planifications stratégiques.

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 institutionnel 2003-2008*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep de Sorel-Tracy 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 le *Plan stratégique institutionnel 2003-2008* l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification stratégique.

En ce qui a trait au contexte d'élaboration du plan stratégique, le Collège avait réalisé une analyse de la situation suffisante, qui lui a permis de dégager des enjeux appropriés. Les orientations découlaient de l'analyse de situation et des enjeux qui en résultaient. Cependant, en ce qui a trait au plan de réussite, elle remarque, tout comme le Collège, que l'analyse de la situation n'a pas suffisamment permis de faire ressortir les caractéristiques de la clientèle et de cerner les obstacles à la réussite. Avec la mise en place de tableaux de bord sur la réussite, le Collège a désormais une meilleure connaissance de sa clientèle et la Commission l'encourage à utiliser ces nouvelles données lors de l'élaboration de son prochain plan de réussite. Par ailleurs, la démarche d'autoévaluation a permis au Collège de se questionner sur la pertinence des résultats attendus et des indicateurs formulés dans le *Plan stratégique institutionnel 2003-2008*, incluant le plan de réussite. Le Collège constate qu'une proportion des indicateurs retenus pour évaluer l'atteinte des résultats attendus était pertinente, mais que certains indicateurs n'étaient que partiellement pertinents, pas pertinents ou plutôt de l'ordre des moyens. La Commission est également d'avis que les objectifs du plan n'étaient pas tous formulés de façon à ce que le Collège puisse en attester l'atteinte. C'est pourquoi la Commission a invité le Collège à s'assurer que tous ses objectifs sont clairement formulés en termes de résultats attendus et qu'ils sont accompagnés d'indicateurs lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte de ces résultats. Pour ce qui est de la mise en œuvre du *Plan stratégique institutionnel 2003-2008*, le processus annuel du Collège débute en février ou en mars de chaque année par la formulation des avant-projets des priorités annuelles. Lorsqu'ils sont adoptés, les avant-projets deviennent les priorités qui servent de base à l'élaboration des plans de résultats attendus. Les plans de résultats attendus permettent l'élaboration des plans de travail annuels qui sont de nature plus opérationnelle. Un bilan des résultats atteints est produit à la mi-année et à la fin de l'année. La Commission a constaté, au moment de la visite, que ce processus s'est raffiné au cours des ans et qu'il est bien intégré au sein de toutes les directions, des services et des départements. Quant aux mécanismes de suivi du plan stratégique, la Commission constate que les bilans des plans de travail produits chaque

année font état des résultats atteints en lien avec les plans annuels de résultats attendus du Collège et ne permettaient pas d'évaluer le niveau d'atteinte de l'ensemble des objectifs poursuivis dans le cadre de la planification stratégique. La Commission a donc suggéré au Collège de s'assurer que les mécanismes de suivi de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, lui permettent de faire état des résultats obtenus annuellement afin de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser son plan à la lumière de ses résultats chaque année et de l'actualiser au besoin.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a généralement permis de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet généralement d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en fonction de résultats attendus. Par ailleurs, la démarche d'autoévaluation a permis au Collège de reconnaître des points forts et des éléments qu'il aura à améliorer lors de ses prochaines planifications stratégiques. Néanmoins, la Commission a invité le Collège à s'assurer, lors d'une prochaine évaluation, de recueillir des données suffisantes permettant de tirer des conclusions appuyées.

Les suites de l’évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d’évaluation de l’efficacité du *Plan stratégique 2003-2008*, le Cégep de Sorel-Tracy souscrit à l’analyse et au jugement de la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Céline Durand, présidente