

Rapport d'évaluation

**Évaluation de l'efficacité du
Plan stratégique 2005-2012**

du Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu

Octobre 2013

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2005-2012* du Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu 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 Saint-Jean-sur-Richelieu a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 11 juin 2012. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 20, 21 et 22 novembre 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 stratégique et du plan de réussite 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 Saint-Jean-sur-Richelieu, 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 le commissaire, M. John Keyes, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Louis Côté, professeur de philosophie à la retraite du Collège d'Alma, M. François Labrousse, conseiller retraité de CGI, et M. Maurice Piché, directeur général du Collège de Bois-de-Boulogne. 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.

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Fondé en 1968, le Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu 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 offre de la formation continue au Centre de Brossard et il donne au Collège militaire royal de Saint-Jean deux années pour les programmes *Sciences de la nature* et *Sciences humaines*, soit l'année préparatoire et la première année pour le Collège militaire royal du Canada à Kingston.

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 Saint-Jean-sur-Richelieu, 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 2005-2012*, le nombre d'étudiants inscrits au Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu a connu une augmentation. Ainsi, la population étudiante inscrite à la formation ordinaire était de 2 411 à l'automne 2005 et de 3 384 à l'automne 2012. Le Collège a également vu le nombre d'inscriptions à la formation continue augmenter, passant de 363 étudiants en 2005 à 572 en 2012.

Pendant les années couvertes par le plan stratégique, le Collège a offert à la formation ordinaire entre 15 et 17 programmes menant à un diplôme d'études collégiales (DEC), dont 4 étaient des programmes préuniversitaires, soit *Sciences de la nature*, *Sciences humaines*, *Arts plastiques* 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, humaines, biologiques, physiques et artistiques. L'établissement offrait également un cheminement en session d'*Accueil et intégration*. Outre la formation ordinaire, le Collège offrait aussi de la formation continue (au Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu et à son centre de Brossard) 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, physiques et de l'administration. Entre 2005 et 2012, le Collège a offert entre 8 et 19 programmes conduisant à une attestation d'études collégiales.

Le Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu compte sept directions, soit la Direction générale et six directions qui en relèvent (Direction des études, Direction des ressources humaines, Direction des ressources matérielles et financières, Direction des communications et des affaires corporatives, Direction des services à la vie étudiante et à la communauté, Direction de la formation continue et du développement institutionnel). Entre la mise en place du *Plan stratégique 2005-2012* 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 augmentation, passant de 298 en 2005 à 340 en 2012.

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 février 2005 et modifié en octobre de la même année, il couvrait au départ les années 2005 à 2010, mais il a été prolongé jusqu'en 2012 par une résolution du conseil d'administration en raison de son autoévaluation, inscrite au calendrier pour l'année 2010-2011. En novembre 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 d'offrir une formation de qualité, d'offrir une éducation globale, entre autres en liant le dynamisme de la vie étudiante à la réussite éducative, d'offrir de la formation en entreprise et des services à la communauté, d'intervenir en coopération internationale et de considérer faire de la recherche appliquée dans la mesure où ces activités contribuent à l'atteinte du mandat de formation et au rayonnement du Cégep.

Le plan stratégique s'articule autour de sept orientations réparties dans trois volets, soit l'éducation, la gestion et les relations avec le milieu. Pour le volet éducation, les orientations concernent la réussite éducative, la vie étudiante et la population étudiante de même que les programmes. En ce qui a trait au volet gestion, elles touchent les ressources humaines, financières, matérielles et administratives. Finalement, les orientations du volet relations avec le milieu abordent le leadership, le rayonnement et l'internationalisation. Ces orientations sont en lien avec la mission de l'établissement et avec la vision inscrite dans son plan stratégique qui est d'accroître sa notoriété d'ici 2010 en s'appuyant notamment sur la qualité de sa formation et sur son engagement dans la communauté.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite du Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu couvre les mêmes années que le plan stratégique, c'est-à-dire 2005 à 2010, avec une prolongation jusqu'en 2012. La première orientation du plan stratégique réfère à la réussite éducative, mais le plan de réussite est détaillé dans un document distinct. Il s'agit du deuxième plan de réussite du Collège. Lors de son évaluation en 2005, la Commission jugeait que ce plan de réussite était susceptible de bien soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation. Le plan de réussite comporte sept objectifs, touchant entre autres la réussite globale des étudiants, la mise en œuvre des mesures favorisant la réussite, l'implication des parents et le travail d'équipe de l'ensemble des intervenants. Différentes mesures sont associées à ces objectifs et sont présentées selon trois niveaux d'intervention : l'organisation interne, la clientèle étudiante et le milieu externe.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Collège a mené les travaux d'autoévaluation de son *Plan stratégique 2005-2012*, incluant le plan de réussite, entre l'hiver 2010 et l'hiver 2012. C'est la régie du Collège qui a piloté le dossier de l'autoévaluation, en fixant entre autres le calendrier et le mode d'évaluation retenu. Elle a choisi de reprendre la même démarche qui avait été utilisée lors de l'élaboration du plan stratégique. C'est au comité du plan stratégique, composé de 20 personnes, dont le président et le vice-président du conseil d'administration, la régie du Collège, des membres de toutes les catégories de personnel, des parents et des étudiants, qu'est revenue la tâche d'évaluer le plan stratégique. Pour planifier sa démarche d'autoévaluation du plan stratégique, le Collège s'est appuyé sur les attentes de la Commission, soit l'atteinte des objectifs, le regard critique, une appréciation globale et un plan de suivi. La régie a présenté le projet d'évaluation à l'ensemble des cadres. Un rédacteur externe a recueilli les données et a soumis régulièrement le projet de rapport à la régie et par la suite au comité du plan stratégique.

En ce qui concerne le plan de réussite, c'est le sous-comité de la Commission des études, formé de représentants de tous les groupes de la communauté collégiale, incluant les étudiants, et faisant également partie du comité du plan stratégique, qui a procédé à son évaluation. Il a d'abord élaboré un devis qui présente entre autres les attentes de la Commission, le type de données à recueillir, des responsables et un calendrier. Les enjeux de l'évaluation sont également inclus dans le devis : évaluer la connaissance des caractéristiques et des besoins de la clientèle étudiante, vérifier le réalisme des objectifs, s'assurer que l'élaboration du plan de réussite a été le fruit d'une concertation, évaluer si les mesures d'aide ont répondu aux besoins des étudiants et mettre à profit le regard

critique porté sur le *Plan institutionnel de réussite 2005-2012* pour élaborer le plan suivant. C'est un conseiller pédagogique, sous la responsabilité d'un directeur adjoint aux études, qui a rédigé le rapport d'autoévaluation. Le rapport a par la suite fait l'objet d'une consultation officielle auprès de toutes les instances du Collège. Les données recueillies pour réaliser l'autoévaluation du plan stratégique, incluant le plan de réussite, sont de nature statistique, documentaire et perceptuelle. Elles sont tirées entre autres des données statistiques sur la réussite produites par le Collège, de tableaux de bord sur la réussite scolaire, de bilans annuels produits par les directions, les services et les départements, des rapports de suivi annuels sur le plan de réussite 2005-2012 et de différentes sources documentaires comme des plans de travail et des rapports annuels. Les données perceptuelles ont été recueillies par des consultations et par les témoignages recueillis lors des rencontres du comité du plan stratégique. Le rapport d'autoévaluation du plan de réussite a été recommandé par le sous-comité de la Commission des études et adopté par celle-ci le 1^{er} février 2011. Le conseil d'administration du Collège a par la suite adopté les deux rapports le 15 mai 2012.

Évaluation de l'efficacité du plan stratégique

L'évaluation de l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite, aborde l'atteinte des objectifs du plan et les observations découlant du regard critique sur le processus de planification stratégique.

L'atteinte des objectifs du plan stratégique

Dans un contexte de gestion axée sur les résultats, l'évaluation de l'atteinte des objectifs permet de mettre en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés par le plan stratégique et d'expliquer les écarts, le cas échéant.

Les 7 orientations du *Plan stratégique 2005-2012* sont déclinées en 60 objectifs stratégiques, que le Collège nomme pistes d'action. Parmi ces objectifs, 7 abordent la réussite éducative, 8 concernent la vie étudiante, 12 ont rapport à la population étudiante et aux programmes, 6 portent sur les ressources humaines, 8 touchent les ressources financières, matérielles et administratives, 6 se rapportent au leadership de même qu'au rayonnement et 13 ont pour objet l'internationalisation.

Pour réaliser l'évaluation du niveau d'atteinte des objectifs de son plan stratégique, le Collège a examiné l'ensemble des objectifs de son plan et a porté un jugement sur chacun d'eux.

Les données provenaient principalement des bilans annuels des directions, des services et des départements. Les nombreux échanges qui avaient lieu lors des rencontres du comité du plan stratégique ont permis à ce dernier de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et de tirer des conclusions souvent qualitatives sur certains objectifs. Pour chacune des orientations du plan, le comité du plan stratégique évaluait l'atteinte de chacun des objectifs, procédait à l'analyse des résultats, faisait des constats et discutait des effets sur le Collège de l'atteinte ou non des objectifs. Pour certains objectifs, il a examiné les résultats obtenus en fonction des résultats attendus pour mesurer leur niveau d'atteinte et a expliqué les écarts. Pour les autres, il a plutôt fait un rapport d'activités qui présente les réalisations et les mesures en lien avec chacun d'eux.

Des 60 objectifs figurant dans son plan stratégique, le Collège juge que la plupart d'entre eux ont été atteints. Il considère toutefois que certains objectifs étaient plus difficilement mesurables en raison de leur formulation et n'étaient pas toujours accompagnés de résultats attendus. Dans ces cas, il s'est plutôt basé sur les efforts déployés pour la réalisation d'un objectif pour juger si celui-ci est atteint ou non. Il se dit satisfait des résultats de son autoévaluation.

La Commission constate que, pour le plan stratégique, le Collège a utilisé des indicateurs pour démontrer le niveau d'atteinte de certains objectifs mais, dans la majorité des cas, il a plutôt témoigné des moyens en lien avec les objectifs. Certains objectifs n'étaient pas accompagnés de résultats attendus. Les données et les informations recueillies par le comité du plan stratégique sont pertinentes, mais pas toujours suffisantes pour réaliser l'évaluation de l'atteinte des objectifs. De plus, l'analyse de ces données est partiellement rigoureuse et les conclusions ne découlent pas toujours de l'analyse.

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 2005-2012* en fonction de résultats attendus.

L'atteinte des objectifs du plan de réussite

Pour réaliser l'évaluation du niveau d'atteinte des objectifs spécifiques de son plan de réussite, le Collège a examiné tous les objectifs de son plan et a porté un jugement sur chacun d'eux.

C'est le sous-comité de la Commission des études qui a procédé à l'évaluation de l'atteinte des objectifs. Il a basé l'examen du niveau d'atteinte des objectifs de son plan sur les données provenant des indicateurs sur le cheminement scolaire au collégial du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST)⁴, sur la banque de données PSEP (Profil scolaire des étudiants par programme), sur les rapports de suivi annuels du plan de réussite, sur des données statistiques locales et sur des sondages auprès du personnel et des étudiants. Toutes ces informations ont été reprises par le sous-comité de la Commission des études qui les a par la suite analysées. Le comité a ainsi examiné les résultats obtenus en fonction des résultats attendus pour chaque objectif et a expliqué les écarts.

Des 17 objectifs spécifiques figurant dans son plan de réussite, le Collège juge que plusieurs d'entre eux n'ont pas été atteints en raison entre autres des changements majeurs concernant les caractéristiques de sa clientèle. Il conclut, au terme de son autoévaluation, que tout a été mis en place pour atteindre les objectifs qu'il s'était fixés et qu'il est malgré tout satisfait des conclusions de son autoévaluation.

La Commission constate que, pour le plan de réussite, le Collège a utilisé des indicateurs et des résultats attendus pour démontrer le niveau d'atteinte des objectifs. Les données et les informations recueillies par le sous-comité de la Commission des études sont pertinentes et

4. Ce ministère a été créé le 19 décembre 2012. Auparavant, l'enseignement collégial était rattaché au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS).

suffisantes pour réaliser l'évaluation de l'atteinte des objectifs. De plus, l'analyse de ces données est rigoureuse et les conclusions qui en découlent sont pertinentes.

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 institutionnel de réussite 2005-2012* 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. Le Collège a ainsi examiné plusieurs documents comme des plans de travail, des bilans d'activité annuels, les rapports annuels des années couvertes par le plan stratégique et des données statistiques sur la réussite. Les consultations ont principalement eu lieu lors des rencontres du comité du plan stratégique et du sous-comité de la Commission des études. 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.

Pour élaborer son *Plan stratégique 2005-2012*, le Collège s'est inspiré des orientations du plan triennal précédent et de certains documents provenant du contexte externe. En effet, le plan stratégique du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, qui présentait entre autres comme objectifs la persistance scolaire et la réussite des études, le Forum sur l'avenir de l'enseignement collégial et le plan stratégique de la ville de Saint-Jean-sur-Richelieu ont servi de bases réflexives au comité du plan stratégique. Pour ce qui est du contexte interne, l'évaluation institutionnelle réalisée par le Collège en 2003 et le rapport de la Commission ont également permis de guider l'élaboration du plan stratégique. Pour le plan de réussite, c'est le sous-comité de la Commission des études qui a procédé à l'analyse de la situation et à la rédaction du plan qui a été présenté au comité du plan stratégique. Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, a été envoyé à l'ensemble de

la communauté pour consultation. Le conseil d'administration a par la suite adopté le plan stratégique, incluant le plan de réussite.

Les sept orientations retenues sont en lien avec l'énoncé de vision du Collège. Ce dernier conclut que l'analyse de situation qu'il a effectuée lors de l'élaboration du *Plan stratégique 2005-2012* lui a permis de cibler des problèmes réels, mais qu'elle n'était que partiellement suffisante. Selon le Collège, l'analyse des enjeux externes aurait pu mener à une perception plus globale de la réussite et l'analyse de situation aurait pu être plus précise en resserrant les liens entre les enjeux externes et internes. L'analyse qu'il a effectuée lui a aussi permis de connaître les caractéristiques de la clientèle. Le Collège conclut également que les enjeux étaient appropriés et que les orientations en découlant ont été dégagées adéquatement en fonction du contexte initial. Celles-ci, de même que les obstacles à la réussite, auraient cependant pu être énoncées plus clairement et de façon plus précise. 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, tous les objectifs étaient en lien avec les orientations du plan et certains étaient formulés de façon à ce que le Collège puisse en évaluer l'atteinte. Toutefois, la Commission a remarqué que la communauté du Collège s'est mobilisée autour des orientations du plan stratégique et elle a aussi remarqué l'engagement de l'ensemble du personnel en ce qui concerne la réussite. Le Collège constate que certains objectifs étaient formulés de façon à ce qu'il puisse en évaluer l'atteinte, mais que d'autres étaient trop généraux, ce qui rendait la mesure des résultats difficile.

Lors de la visite, la Commission a pu confirmer que certains objectifs du plan stratégique n'étaient pas formulés de façon à ce que le Collège puisse en attester l'atteinte. Ils n'étaient pas toujours formulés en termes de résultats attendus, parfois plutôt formulés en résultats de moyens, et n'étaient pas toujours accompagnés d'indicateurs mesurables. Le Collège a indiqué à la Commission qu'il souhaite, dans son prochain plan stratégique, revoir la formulation de ses objectifs de façon à ce qu'il puisse en mesurer l'atteinte et s'assurer de les accompagner d'indicateurs mesurables et de cibles. Compte tenu de l'importance de déterminer des résultats attendus dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats, la Commission **suggère** au Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu de s'assurer que tous les objectifs de son plan stratégique sont 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.

Dans l'ensemble, la Commission juge que le contexte d'élaboration du *Plan stratégique 2005-2012* du Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu, 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

Le *Plan stratégique 2005-2012* est pris en charge par le plan de travail institutionnel et par les plans de travail annuels des directions, des services et des départements. C'est la Direction générale du Collège qui en assure le pilotage. Chaque année, la régie du Collège détermine des priorités institutionnelles, en lien avec les orientations du plan stratégique, qui sont par la suite présentées, dans le cadre d'une tournée de la directrice générale, à chaque service et département ainsi qu'aux étudiants. Ces priorités servent à élaborer les plans de travail des directions, des services et des départements. Chaque direction présente son plan de travail lors d'une réunion de la régie pour favoriser un meilleur arrimage des priorités institutionnelles. Les plans de travail sont ensuite diffusés à l'ensemble de la communauté collégiale. En janvier de chaque année, le comité du plan stratégique revient sur la réalisation des activités greffées aux priorités annuelles et les services présentent un bilan de leurs activités. Le témoignage sur le suivi de la mise en œuvre se fait également à travers les différents bilans annuels des directions et dans le rapport annuel du Collège. Le Collège n'a pas de calendrier formel de réalisation; les échéanciers sont plutôt fixés annuellement dans les plans de travail. Cette façon de faire permet au Collège de planifier l'atteinte des résultats du plan. Le Collège considère que la très large majorité des actions prévues au plan stratégique a été complétée.

En ce qui concerne le plan de réussite, le plan de travail de la Direction des études prend en compte les priorités institutionnelles déterminées par la régie et toutes les orientations du plan stratégique. En septembre, les comités de programme se réunissent pour proposer des objectifs ou des moyens d'action aux départements. Ces suggestions sont basées sur les bilans de l'année précédente. Les objectifs liés aux enjeux du plan de réussite sont ramenés dans les plans de travail de chaque programme ou département. À l'automne, chaque programme ou département présente son plan de travail à la Direction des études, qui s'assure de la prise en compte des objectifs du plan de réussite. La Direction des études rencontre par la suite tous les départements, les programmes et les services au sujet de leurs bilans annuels et de leurs plans de travail.

La Commission constate que les moyens mis en œuvre par le Collège n'étaient pas toujours liés à un objectif précis et que l'absence de résultats attendus reliés aux objectifs a parfois atténué le lien entre les moyens et les objectifs. La Commission a noté la capacité du Collège à mettre en place des moyens pour viser la réussite des étudiants, comme entre autres le centre d'aide en méthodologie. La mise en œuvre des moyens liés à la réussite est d'ailleurs l'une de ses grandes forces.

En ce qui concerne l'examen de l'efficience des moyens, le Collège a choisi de présenter deux orientations du plan stratégique afin de témoigner de l'efficacité de son plan. Pour

l'orientation Leadership et rayonnement, il a ainsi expliqué comment il s'y est pris pour renforcer ses liens avec la communauté environnante. Pour l'orientation Vie étudiante, il a procédé entre autres à plusieurs consultations pour l'amener à déterminer une nouvelle vision de la vie étudiante. La Commission considère toutefois que la démonstration du Collège en est une d'efficacité plutôt que d'efficience de moyens.

La Commission estime que la mise en œuvre du *Plan stratégique 2005-2012*, 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 2005-2012* 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. À la fin de chaque année, les services et les départements préparent un bilan de leurs activités, qui doit également inclure le bilan du plan de réussite et présenter la progression des indicateurs de même que des recommandations pour l'année suivante. Un bilan général des actions réalisées pendant l'année est inséré dans le rapport annuel, qui est structuré selon les orientations du plan. Le bilan du plan stratégique est présenté au conseil d'administration. Par la suite, le comité du plan stratégique analyse les bilans des services et des départements de même que le rapport de suivi du plan de réussite et actualise au besoin le plan stratégique. Le texte modifié est soumis alors aux instances du Collège et adopté par le conseil d'administration. De plus, en ce qui concerne le plan de réussite, des tableaux de bord sont produits pour chaque programme et tous les programmes et départements doivent inclure dans leur bilan annuel le volet réussite intégré au plan stratégique. Ces documents sont analysés par la coordination interdépartementale, composée des coordonnateurs de chaque département, et par le sous-comité de la Commission des études. En juin, la Direction des études reçoit les bilans annuels des départements. Le rapport de suivi du plan de réussite est rédigé par la Direction des études, déposé à la Commission des études en novembre pour être par la suite présenté au conseil d'administration par la direction du Collège.

Le *Plan stratégique 2005-2012* du Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu, incluant le plan de réussite, n'a pas été actualisé, mis à part l'ajout de quelques indicateurs en 2006, et ce, malgré les changements importants des caractéristiques de la clientèle. Le Collège considère que la rigidité des mécanismes de suivi du plan stratégique rendait les ajustements difficiles. Il a préféré adapter à ces changements les moyens mis en œuvre plutôt que d'actualiser son plan. Pour son prochain plan stratégique, le Collège souhaite se doter de mécanismes de suivi plus souples pour en favoriser l'actualisation. Afin d'améliorer l'efficacité de ses prochains plans stratégiques, incluant ses plans de réussite,

la Commission invite le Collège à réviser annuellement son plan stratégique et à l'actualiser, au besoin, comme il prévoit le faire.

La Commission conclut que les mécanismes de suivi ont généralement contribué à l'efficacité du *Plan stratégique 2005-2012*, incluant le plan de réussite.

Le plan d'action

Le Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu a produit un plan d'action, en lien avec les résultats de l'autoévaluation de son plan stratégique, qui présente les améliorations à apporter à sa prochaine planification stratégique, et ce, pour chacune des orientations. Cependant, le Collège n'y reprend pas les constats qu'il a formulés dans son rapport d'autoévaluation sur les objectifs de son plan stratégique. Le plan ne précise pas non plus les responsabilités ni le calendrier de réalisation des actions. En ce qui concerne le plan de réussite, le Collège s'est donné comme plan d'action d'élaborer et de mettre en œuvre son prochain plan de réussite. Les enjeux de son plan d'action sont en lien avec l'autoévaluation du plan de réussite. Toutefois, les responsabilités et le calendrier des actions ne sont pas précisés. Afin d'améliorer son processus de planification stratégique, incluant le processus de planification lié à la réussite, la Commission invite le Collège à se donner un plan d'action couvrant l'ensemble des actions qui découlent de l'autoévaluation et précisant les responsabilités ainsi qu'un échéancier.

Au moment de la visite, des actions avaient déjà été entreprises. Ainsi, le Collège terminait l'élaboration de son nouveau plan stratégique, incluant son plan de réussite. La Commission conclut que les actions envisagées dans le plan d'action sont de nature à améliorer le processus de planification stratégique, incluant le processus de planification lié à la réussite, du Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu a répondu aux demandes de la Commission. Dans le cadre de son autoévaluation, il a produit un devis d'évaluation pour le plan de réussite et, en ce qui concerne le plan stratégique, il s'est plutôt appuyé sur les attentes de la Commission pour guider sa démarche. Il a également 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, sur la mise en œuvre ainsi que sur le suivi du plan stratégique et du plan de réussite et il a produit un plan d'action. Au cours du processus d'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique et de l'efficacité de son plan de réussite, le Collège a évalué l'efficacité de certains moyens plutôt que leur efficience. Parce que l'évaluation de l'efficience 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'efficience des moyens mis en œuvre.

Les données que le Collège a collectées pour l'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, proviennent de sources variées comme des données statistiques sur la réussite produites par le Collège, des tableaux de bord sur la réussite scolaire, des bilans annuels produits par les directions, les services et les départements, des rapports de suivi annuels sur le plan de réussite 2005-2012 et de différentes sources documentaires comme des plans de travail et des rapports annuels. La Commission note que le Collège a procédé à de nombreuses consultations sur la démarche auprès de sa communauté. En effet, plusieurs instances ont été consultées, entre autres la coordination interdépartementale, la régie et le comité du plan stratégique. Ce comité, dont fait partie le sous-comité de la Commission des études, est formé de personnes provenant de toutes les catégories de personnel, de même que de parents et de membres externes, et a joué un rôle de consultation important dans la démarche d'autoévaluation du Collège. De plus, au terme du processus, le dossier a été acheminé auprès de la Commission des études, jusqu'à l'adoption par le conseil d'administration.

La Commission conclut que les données et les informations recueillies par le comité du plan stratégique sont pertinentes, mais pas toujours suffisantes pour réaliser l'évaluation de l'atteinte des objectifs du plan stratégique. De plus, l'analyse de ces données est partiellement rigoureuse et les conclusions ne découlent pas toujours de l'analyse. En ce qui concerne le plan de réussite, la Commission constate que les données et les informations recueillies par le sous-comité de la Commission des études sont pertinentes et suffisantes pour réaliser l'évaluation de l'atteinte des objectifs. Aussi, l'analyse de ces données est rigoureuse et les conclusions qui en découlent sont pertinentes.

Selon la Commission, les indicateurs utilisés par le Collège pour démontrer le niveau d'atteinte de certains objectifs de son plan stratégique étaient pertinents. Pour certains objectifs, le Collège a examiné les résultats obtenus en fonction des résultats attendus pour mesurer leur niveau d'atteinte, mais pour les autres, il a plutôt fait un rapport d'activités qui présente les réalisations et les mesures en lien avec chacun d'eux. En ce qui concerne le *Plan institutionnel de réussite 2005-2012*, la Commission conclut que la démarche du Collège lui a permis de démontrer le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus.

La Commission constate que la démarche choisie par le Collège lui a permis de poser un regard critique approfondi sur son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Le Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu 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. Ce que le Collège a inclus dans son plan d'action est en lien avec les résultats de son autoévaluation. Le regard critique qu'il pose sur son plan stratégique, incluant son plan de réussite, et les actions envisagées sont de nature à améliorer son processus de planification stratégique, incluant son processus de planification lié à la réussite.

La Commission considère que la démarche d'autoévaluation a permis au Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu de tracer un portrait partiel de l'efficacité de son plan stratégique et un portrait complet de l'efficacité de son plan de réussite. Dans l'ensemble, la démarche d'autoévaluation retenue par le Collège lui a permis de réaliser une évaluation de qualité.

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, sur la mise en œuvre et sur les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2005-2012*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu 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 2005-2012 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, le Collège a procédé à une analyse de situation lors de l'élaboration de son *Plan stratégique 2005-2012*. Pour rédiger son plan, il s'est inspiré des orientations du plan triennal précédent et de certains documents provenant des contextes interne et externe. Il conclut que l'analyse de situation qu'il a effectuée lui a permis de cibler des problèmes réels, mais qu'elle n'était que partiellement suffisante. De plus, certains objectifs du plan stratégique n'étaient pas formulés de façon à ce que le Collège puisse en attester l'atteinte. Pour son prochain plan, le Collège affirme vouloir revoir la formulation de ses objectifs de façon à ce qu'il puisse en mesurer l'atteinte et s'assurer de les accompagner d'indicateurs mesurables et de cibles. La Commission lui suggère de s'assurer que tous les objectifs de son plan stratégique sont 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, c'est la Direction générale qui assure le pilotage du plan stratégique par le plan de travail institutionnel et par les plans de travail annuels des directions, des services et des départements. Chaque année, les priorités institutionnelles, en lien avec les orientations du plan stratégique et déterminées par la régie du Collège, sont présentées à l'ensemble de la communauté du Collège dans le cadre d'une tournée de la directrice générale. Pour ce qui est du plan de réussite, c'est la Direction des études qui prend en charge sa mise en œuvre à partir des priorités institutionnelles et des orientations du plan stratégique. La Commission a constaté la mobilisation de la communauté du Collège autour des orientations du plan stratégique et de la réussite des étudiants. Elle a également noté la capacité du Collège à mettre en place des moyens visant la réussite des étudiants. Quant aux mécanismes de suivi, le Collège a mis en place le processus qu'il avait prévu dans son plan stratégique. Les mécanismes de suivi du plan de réussite sont insérés dans ceux du plan stratégique. Le Collège n'a pas actualisé son plan stratégique, incluant son plan de réussite, en raison de la rigidité des mécanismes de suivi du plan. Pour son prochain plan stratégique, il souhaite se doter de mécanismes de suivi plus souples pour en favoriser l'actualisation. Afin d'améliorer l'efficacité de ses prochains plans stratégiques, incluant

ses plans de réussite, la Commission l'invite à réviser annuellement son plan stratégique et à l'actualiser, au besoin, comme il prévoit le faire.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a dans l'ensemble permis de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait partiel de l'efficacité de son plan stratégique de même qu'un portrait complet de l'efficacité de son plan de réussite. 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 et permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus. Toutefois, la Commission constate que les plans d'action du Collège, autant pour le plan stratégique que pour le plan de réussite, ne spécifient pas les responsables et ne présentent pas de calendrier de réalisation des actions. Elle l'invite à se donner un plan d'action couvrant l'ensemble des actions qui découlent de l'autoévaluation et précisant les responsabilités ainsi qu'un échéancier.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2005-2012*, le Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu souscrit à l'analyse et au jugement de la Commission. Il a en outre apporté certaines précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Céline Durand, présidente