Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2006-2011

du Collège Édouard-Montpetit

Octobre 2013

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2006-2011* du Collège Édouard-Montpetit s'inscrit dans une opération menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial auprès de l'ensemble des collèges publics. Cette opération vise à évaluer l'efficacité des plans stratégiques, incluant les plans de réussite, à leur échéance ou à un moment précis de leur mise en œuvre. En lien avec les attentes définies par la Commission dans le *Cadre d'analyse*[1], les collèges ont été invités à établir un rapport entre les résultats obtenus et les objectifs poursuivis et à porter un regard critique sur le plan stratégique. Au terme de son évaluation, la Commission pourra juger si le plan stratégique réalisé par le Collège et la gestion qu'il en a faite ont contribué à l'atteinte des résultats.

Le Collège Édouard-Montpetit a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 22 juillet 2011. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 27, 28 et 29 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 rédaction du rapport d'autoévaluation, le comité de suivi du plan stratégique et de validation du rapport 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 Collège Édouard-Montpetit, 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

1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps : Cadre d'analyse*, avril 2008, 11 p.

2. Outre le commissaire, M. Richard Pigeon, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M^me^ Sylvie Bergeron, directrice adjointe à la Direction générale au développement institutionnel à la retraite du Cégep de Jonquière, M. Robert Champagne, directeur de la formation continue au Cégep de Drummondville, et M. Richard Dion, professeur de philosophie à la retraite du Cégep de Chicoutimi. Le comité était assisté de M^me^ Nathalie Thibault, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire. M^me^ Claire Branchaud et M^me^ Anne-Marie Soulard, agentes de recherche, ont participé à la visite à titre d'observatrices.

3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

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.

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Le Collège Édouard-Montpetit, fondé en 1967, est situé à Longueuil et est constitué d'un campus principal et de l'École nationale d'aérotechnique (ÉNA). En 1993, le Collège a créé un centre collégial de transfert de technologie, le Centre technologique en aérospatiale. Le Collège est situé au cœur de l'agglomération de Longueuil qui compte plus de 230 000 habitants, soit près de 30 % de la région administrative de la Montérégie dont elle fait partie. Occupant une position géographique stratégique à proximité de Montréal et de grands axes routiers, l'agglomération de Longueuil est caractérisée par une structure économique typique des régions fortement urbanisées où l'on observe une forte prépondérance des emplois dans le secteur tertiaire, notamment dans les services de la santé et d'enseignement ainsi que dans les services professionnels, scientifiques et techniques. La région de la Montérégie accueille six autres cégeps et une école gouvernementale.

Durant les années 2006 à 2011, le Collège a maintenu son offre de quatre programmes au secteur préuniversitaire tandis qu'il a enrichi son offre au secteur technique passant de 15 à 16 programmes, dont certains offerts en cheminement DEC-BAC et 5 qui lui sont exclusifs. Le Collège propose sur une base récurrente une session d'*Accueil et intégration* ainsi qu'une session de *Transition*. À la formation continue, le Collège a offert, pour la même période, entre 7 et 12 programmes différents menant à une attestation d'études collégiales (AEC), notamment dans les domaines de l'aéronautique, de l'éducation à l'enfance et de la gestion. À la formation ordinaire, le nombre d'étudiants au secteur préuniversitaire se situait autour de 3 700 en début et en fin de plan, mais a fluctué de façon importante durant les six années scolaires couvertes par le plan. Il a progressé de façon continue pendant la même période pour le secteur technique, passant de 2 720 étudiants à l'automne 2006 à 3 184 à l'automne 2011. Le nombre d'étudiants inscrits aux sessions d'*Accueil et intégration* ou de *Transition* a connu une légère décroissance, passant de 268 à 241 étudiants. Au terme du plan, le nombre d'étudiants inscrits à une AEC de la formation continue a augmenté, passant de 386 à 489, après avoir connu une hausse significative à l'automne 2008. Le personnel du Collège s'est accru entre 2006 et 2011 passant de 715 à 784 employés.

Le comité de direction du Collège est composé du directeur général, du directeur des études et des directeurs des sept autres directions du Collège, dont la Direction de l'École nationale d'aérotechnique, la Direction des partenariats d'affaires de L'ÉNA et celle du Centre de services aux entreprises et de formation continue. La régie pédagogique

rassemble autour du directeur des études cinq adjoints du service aux programmes et de celui de l'organisation scolaire. Un renouvellement important de personnel a caractérisé les années de mise en œuvre du plan stratégique, notamment aux postes de certaines directions. L'actuel directeur général est arrivé en poste à la première année de mise en œuvre du *Plan stratégique 2006-2011* et le directeur des études actuel, au terme du plan.

Le plan stratégique

Le *Plan stratégique 2006-2011* qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en juin 2006. En janvier 2007, la Commission l'a jugé conforme aux exigences de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et a estimé qu'il contenait plusieurs des éléments susceptibles d'en assurer l'efficacité. Le Collège était invité à préciser les responsables de la mise en œuvre des actions prévues au plan, ce que le directeur général a fait à son entrée en poste. Au moment de la visite, le *Plan stratégique 2012-2017* était mis en œuvre.

Inspiré de sa mission et de la vision qu'il propose ainsi que de la connaissance qu'il a de son milieu à la suite de l'analyse de ses environnements externe et interne, le Collège a établi quatre axes de développement à son plan stratégique : la qualité de la formation, la réussite éducative, la qualité de l'environnement de travail et d'études et l'implication du Collège dans son milieu. De deux à quatre orientations précisent chacun de ces axes d'intervention et portent sur le développement, le renforcement et la consolidation d'activités et de secteurs associés aux axes. À titre d'exemple, l'axe portant sur la réussite comporte une première orientation sur le développement d'un environnement propice à la réussite et une seconde sur le développement de nouvelles façons de tenir compte de la réalité étudiante, tant dans les programmes d'études que dans l'enseignement. Aussi, le Collège réserve une orientation pour le renforcement du leadership de l'ÉNA en matière de formation en aéronautique.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le *Plan institutionnel de réussite* couvrant la période de 2004 à 2007 a été intégré au plan stratégique, reportant ainsi son échéance au terme du plan stratégique. Il comporte 4 orientations, précisées par 12 objectifs accompagnés d'actions à mettre en œuvre ainsi que d'un échéancier. Les deux premières orientations ciblent une approche intégrée et systémique de la réussite impliquant une responsabilité partagée par l'ensemble des acteurs. Les deux autres orientations visent spécifiquement la réussite aux cours de langue et littérature ainsi qu'à l'épreuve uniforme de français de même que la réussite et la

persévérance aux études des garçons. La Commission a estimé, lors d'une évaluation en janvier 2007, que le plan était susceptible de bien soutenir la réussite.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Collège Édouard-Montpetit a entrepris l'autoévaluation de son *Plan stratégique 2006-2011*, incluant son plan de réussite, en janvier 2011 par l'adoption du devis par la Direction générale sur recommandation du comité de direction. Le rapport final du Collège a été adopté par le conseil d'administration en juin 2011. Un comité d'autoévaluation a été formé d'une professionnelle du Service du développement institutionnel et de la recherche du Collège et d'une consultante externe. Le mandat de ce comité visait l'ensemble de la démarche méthodologique, de l'élaboration du devis à la rédaction du rapport final, en passant par la cueillette et l'analyse des informations. Le Collège a constitué un comité représentatif de toutes les catégories de personnel pour valider le devis et le contenu du rapport d'autoévaluation. Le devis d'évaluation a fixé des enjeux établissant les choix méthodologiques de façon à être conformes aux attentes de la Commission.

Le Collège a recueilli des données documentaires provenant notamment des plans de suivi annuels du plan stratégique et des données perceptuelles recueillies par des entrevues auprès de la direction des différents services. Leur analyse lui a permis de porter un jugement sur le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, et de poser un regard critique sur son processus de planification stratégique et de planification lié à la réussite.

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.

Le *Plan stratégique 2006-2011* du Collège Édouard-Montpetit présente 4 axes d’intervention précisés par 11 orientations, elles-mêmes découpées en 27 objectifs stratégiques. Ceux-ci concernent notamment l’amélioration de la qualité des programmes et de la présence du Collège auprès des employeurs, le soutien des structures et des pratiques liées à la réussite et le renforcement du sentiment d’appartenance. D’autres s’attardent à l’optimisation de l’utilisation des lieux de façon à créer un environnement de qualité de même qu’à la consolidation de l’implication et du leadership du Collège dans son milieu régional et dans le réseau collégial et de l’ÉNA en matière de formation. Certains de ces objectifs sont accompagnés de résultats attendus et certains ont des indicateurs qui y sont associés.

Le Collège a évalué, et considéré atteints, tous les objectifs de son plan stratégique. Pour ce faire, il a utilisé certains indicateurs prévus à son plan stratégique et en a ajouté d’autres au moment de l’autoévaluation. Le Collège a toutefois constaté qu’il s’agissait généralement d’indicateurs de moyens plutôt que de résultats, ce qui l’a amené à une appréciation du nombre d’actions réalisées et de moyens mis en œuvre plutôt qu’à une mise en relation de résultats obtenus par rapport à des résultats attendus. La Commission en arrive à la même conclusion et constate également que le Collège n’a pu expliquer les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus.

La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet pas d’attester le niveau d’atteinte des objectifs du plan stratégique en fonction de résultats attendus.

L’atteinte des objectifs du plan de réussite

Le Collège a traité de la réussite d’abord par l’analyse des sept objectifs liés au deuxième axe du plan stratégique, dont la mise en place d’une structure de soutien aux activités de

réussite et la consolidation des pratiques de leur suivi, la promotion de la qualité de la langue et la conception d'un mécanisme continu de diffusion de l'information relative à la réussite éducative. D'autres objectifs s'articulent autour de la préoccupation de mieux connaître les valeurs des jeunes, de stimuler la vie étudiante et de proposer des cheminements scolaires plus souples. Le Collège a procédé à l'évaluation de l'atteinte de tous ces objectifs et, pour ce faire, il a utilisé certains des indicateurs prévus à son plan stratégique, dont les principaux indicateurs de réussite. Ceux-ci portent spécifiquement sur les préoccupations du Collège présentées dans le plan de réussite sous forme d'orientations, soit l'amélioration de la réussite des cours de langue et littérature et de l'épreuve uniforme de langue ainsi que la réussite et la persévérance des garçons. Le Collège a pu conclure sur l'atteinte des objectifs liés à la réussite par l'analyse de l'évolution des taux associés aux indicateurs prévus au plan stratégique, et ce, sur une période de 10 ans, soit de 2001 à 2011. Il a démontré ainsi l'atteinte de la quasi-totalité des objectifs du plan de réussite.

La Commission estime que les indicateurs utilisés par le Collège sont pertinents et que les données recueillies pour évaluer l'atteinte des objectifs du plan de réussite sont généralement suffisantes. L'analyse que le Collège en fait est généralement rigoureuse malgré le peu d'explications des écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus. 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 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.

Le Collège Édouard-Montpetit a examiné les trois objets du regard critique pour le plan stratégique, incluant le plan de réussite : le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi. La démarche empruntée pour porter ce regard critique est basée sur l'ensemble des données perceptuelles et documentaires utilisées par le Collège pour témoigner de l'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. L'analyse de ces données a été réalisée par le comité d'autoévaluation qui l'a fait valider par le comité de direction du Collège. De cette analyse, des points forts ont pu être cernés et des pistes d'amélioration du processus de planification stratégique, incluant celle liée à la réussite, ont été élaborées.

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 estime que l'analyse de situation, notamment élaborée à partir du projet éducatif et de l'évaluation institutionnelle menée en 2004, était adéquate. Il juge que la définition d'un nouvel énoncé de mission et de la vision qui en a résulté lui a permis de choisir des orientations et des objectifs stratégiques pertinents et répondant aux enjeux formulés à la suite de l'analyse de situation. Les 4 axes du *Plan stratégique 2006-2011* qui chapeautent les 11 orientations sont associés à des éléments de l'analyse de situation donnant ainsi lieu à la formulation d'enjeux. Le Collège émet des réserves sur le fait qu'il n'a pas pris en compte dans son plan certains éléments stratégiques comme l'innovation pédagogique et technologique. Il juge néanmoins que la cohérence entre l'analyse de situation, les enjeux et leur traduction en orientations et objectifs stratégiques est assurée.

Le Collège a mis sur pied un comité d'élaboration du *Plan stratégique 2006-2011* composé de 16 membres provenant de l'ensemble des groupes de la communauté. Le Collège estime avoir procédé à une bonne consultation auprès des membres de la communauté bien qu'il constate que le plan a suscité peu d'adhésion. Au moment de la visite de la Commission, les groupes rencontrés ont plutôt affirmé leur faible implication dans le processus d'élaboration du plan du fait du peu de consultations et confirment que le plan n'a pas suscité l'adhésion de la communauté. Pour l'élaboration de son plan 2012-2017, les témoignages recueillis lors de la visite ont confirmé que le Collège a consulté l'ensemble de la communauté, notamment à travers les différentes instances du Collège, et que ce nouveau plan suscite l'adhésion.

Le Collège a jugé lors de l'autoévaluation de son plan que les objectifs stratégiques ne sont pas tous formulés de façon à pouvoir en mesurer l'atteinte. Il souligne également que le lien entre les objectifs et les résultats attendus est parfois faible et que ces derniers sont essentiellement associés à des indicateurs de moyens. Le Collège a noté dans son rapport qu'il devra tenir compte de ces constats pour l'élaboration de son prochain plan. Au moment de la visite, la Commission a pu constater que l'ensemble de la communauté estime que les objectifs et les indicateurs du plan 2012-2017 sont mieux formulés.

La Commission juge que l'analyse de situation n'a que partiellement permis au Collège de cerner les enjeux appropriés et que la vision ainsi dégagée n'a pas été mobilisatrice. En particulier pour le plan de réussite, elle n'a pas permis de connaître les caractéristiques de la population étudiante ni de cerner les obstacles à la réussite. La Commission estime que le libellé de la majorité des objectifs, particulièrement ceux du plan stratégique, ne permettait pas d'en mesurer l'atteinte bien qu'elle note par ailleurs que certains résultats

attendus précisaient des indicateurs pertinents, permettant ainsi au Collège de mesurer l'atteinte des objectifs. Ainsi, elle ***suggère*** au Collège de s'assurer que tous les objectifs sont formulés en résultats attendus mesurables accompagnés d'indicateurs qui lui permettront de suivre la progression des résultats vers l'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

En conclusion, la Commission juge que le processus d'élaboration du *Plan stratégique 2006-2011*, incluant le plan de réussite, n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan.

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

La mise en œuvre du *Plan stratégique 2006-2011* du Collège Édouard-Montpetit a été prise en charge par la Direction générale et s'est faite par l'établissement de plans d'action annuels de chacune des directions et chacun des départements du Collège. Ces plans de travail sont élaborés en prenant en compte les priorités institutionnelles, établies annuellement selon les objectifs du plan stratégique et selon l'analyse de la synthèse des bilans annuels produits par l'ensemble des directions et des départements. Ces priorités institutionnelles, adoptées au conseil d'administration, guident la rédaction des plans de travail annuels des directions et des départements qui disposent d'un gabarit institutionnel depuis 2009 reprenant l'ensemble des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, et les responsabilités et échéanciers associés à la mise en œuvre de moyens. Le *Plan stratégique 2006-2011* contient 59 actions dont 90 % étaient réalisées dès 2009 selon la conclusion du Collège. Là où des moyens prévus au plan stratégique ont été abandonnés, le Collège a expliqué ses choix à l'aide de plusieurs exemples lors de la visite.

Par ailleurs, le Collège établit annuellement les mesures de soutien à la réussite à l'aide d'un système d'appel de projets. Ceux-ci sont élaborés sur la base de l'analyse des fiches annuelles présentant l'évolution des principaux indicateurs de réussite. Ainsi, des comités permanents de réussite actifs au sein de chacun des programmes mettent en œuvre les mesures en cohérence avec leur analyse des fiches annuelles.

De plus, le Collège a mis en place un comité de suivi qui reçoit le bilan annuel de mise en œuvre des actions prévues au plan stratégique avant son dépôt au conseil d'administration. Ce comité de suivi, sous la présidence du directeur général, a été actif pour les trois premières années du plan pour ensuite exercer un nouveau mandat lié à l'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2006-2011* et à l'élaboration du prochain plan.

La Commission souligne la qualité des mécanismes de mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, de même que celle des outils développés par le Collège pour en

assurer l'efficacité. En effet, la visite a permis à la Commission de constater que le gabarit institutionnel des plans de travail annuels établit clairement le lien entre les moyens et les objectifs du plan. Elle note aussi la pertinence des moyens liés à la réussite assurée par le système d'appels de projets géré par la Direction des études qui lui permet de procéder à la révision de la mise en œuvre du plan de réussite sur une base annuelle. La visite a aussi permis à la Commission de confirmer le rôle du comité de suivi et l'exhaustivité de la synthèse produite à partir des bilans annuels, rendant ainsi le suivi de la mise en œuvre efficace. Elle considère qu'il s'agit là d'une force du Collège.

La Commission estime que la mise en œuvre du *Plan stratégique 2006-2011*, incluant le plan de réussite, a contribué à l'efficacité du plan.

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

Les mécanismes de suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite, reposent essentiellement sur la production de bilans de suivi du plan stratégique de mi-parcours et de fin d'année, qui présentent l'ensemble des réalisations en lien avec chacun des objectifs du plan. Ces suivis du plan stratégique sont déposés annuellement au comité de suivi du plan et au conseil d'administration et témoignent d'une prise en charge des objectifs du plan et de la réalisation de nombreuses actions. En particulier, la Direction des études présente l'évolution des principaux taux liés à divers indicateurs de réussite au comité permanent de réussite des programmes ainsi qu'aux départements à l'aide des fiches annuelles de suivi. Cependant, ces fiches annuelles ne comportent pas de comparaison entre les résultats obtenus et les résultats attendus. Néanmoins, la visite a permis de constater le dynamisme du Collège à agir lorsque l'environnement se modifie ou que les grands indicateurs de réussite fléchissent, par exemple par l'établissement de priorités institutionnelles révisées annuellement, par l'appel de projets pour les mesures d'aide à la réussite, etc. Par ailleurs, le Collège présente dans son rapport annuel un bilan des réalisations, soit un suivi de mise en œuvre des actions prévues au plan. Le Collège constate, dans son rapport d'autoévaluation, que le suivi annuel du plan n'a pas été fait de façon à présenter des résultats obtenus mis en relation avec des résultats attendus. Il reconnaît procéder plutôt à un suivi de mise en œuvre des moyens.

À l'instar du Collège, la Commission estime qu'aucun mécanisme de suivi des résultats du plan stratégique, incluant le plan de réussite, n'a été mis en œuvre. De plus, elle constate que le *Plan stratégique 2006-2011* n'a pas été révisé ni actualisé. La Commission souligne que le Collège a noté cette difficulté de témoigner du suivi des résultats du plan, mais il n'a pas élaboré de pistes d'amélioration à cet égard. En conséquence, la Commission ***suggère*** au Collège de mettre en œuvre des mécanismes de suivi des résultats de son plan

stratégique, incluant son plan de réussite, lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte des objectifs, de procéder à sa révision annuelle et, le cas échéant, à son actualisation.

En conclusion, la Commission estime que les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2006-2011*, incluant le plan de réussite, n'ont contribué que partiellement à l'efficacité du plan.

Le plan d’action

Le Collège n’a pas élaboré de plan d’action à la suite de l’autoévaluation de l’efficacité de son plan stratégique. Néanmoins, la conclusion de son rapport d’autoévaluation cerne des éléments à considérer pour le plan stratégique suivant. Ainsi, en lien avec les résultats de son autoévaluation, le processus d’élaboration du plan et l’adhésion de la communauté ainsi que les mécanismes de suivi de mise en œuvre ont été soulevés dans la conclusion du rapport du Collège. La Commission a pu constater au moment de la visite que le Collège a modifié en conséquence le processus d’élaboration de son plan 2012-2017, qu’il a su favoriser l’adhésion de la communauté et qu’il a entrepris des actions en lien avec les mécanismes de suivi des résultats du plan. Elle conclut que ces actions sont de nature à améliorer le processus de planification stratégique, incluant celui lié à la réussite. La Commission invite toutefois le Collège, lors d’une prochaine autoévaluation de l’efficacité de son plan stratégique, à consigner les pistes d’amélioration de son processus de planification stratégique dans un plan d’action précisant les responsabilités et établissant un échéancier.

La démarche institutionnelle d’évaluation

Le Collège Édouard-Montpetit a généralement répondu aux demandes de la Commission en évaluant l’atteinte des objectifs de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, et en posant un regard critique sur le contexte d’élaboration du plan, sur sa mise en œuvre et sur le suivi qui a été apporté. La Commission constate que le devis d’évaluation de l’efficacité du plan stratégique en comprenait les éléments essentiels. En effet, le devis met en évidence cinq enjeux de l’autoévaluation, dont ceux de poser les bases de son prochain plan et d’associer la communauté à son élaboration de façon à favoriser son adhésion. Le Collège a ainsi mené plusieurs consultations auprès du personnel et des professeurs sur la démarche utilisée pour évaluer l’efficacité du plan stratégique. La Commission souligne à cet égard le consensus des groupes qu’elle a rencontrés au moment de la visite autour des conclusions du rapport d’autoévaluation.

La Commission estime que l’analyse du Collège est appuyée sur des données pertinentes pour mesurer l’atteinte des objectifs, mais qu’elles ne sont pas toujours suffisantes. En effet, le Collège n’a pas recueilli toutes les données prévues par les indicateurs du plan stratégique, ce qui aurait pu l’amener à procéder à une analyse plus rigoureuse. Il a choisi de ne pas recueillir de nouvelles données, ce qui a limité la portée de ses conclusions. La Commission constate que le Collège n’a pu expliquer les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus, notamment en raison de la démarche utilisée qui est fondée sur les bilans des actions réalisées. Pour ce qui est du plan de réussite, la démonstration du Collège de l’atteinte des objectifs est basée sur une analyse de données pertinentes et généralement suffisantes. C’est au moment de la visite de la Commission que le Collège a présenté l’explication des écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus pour certains objectifs du plan de réussite. Le Collège n’a pas procédé à l’évaluation de l’efficience de moyens mis en œuvre dans le cadre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, comme le demandait la Commission. La Commission estime qu’il aurait gagné à examiner l’efficience de quelques moyens afin d’évaluer les efforts investis au regard des résultats obtenus. Par ailleurs, la Commission juge que l’analyse du Collège repose sur des données généralement pertinentes, mais insuffisantes pour lui permettre de porter un regard critique complet. L’analyse qu’il réalise pour poser le regard critique est peu approfondie et ses conclusions demeurent conséquemment limitées. En effet, la Commission note par exemple que le rapport du Collège témoigne peu des forces et des faiblesses, ce qui ne lui permet pas de cibler précisément les améliorations qu’il doit apporter à son processus de planification stratégique, notamment en ce qui concerne les mécanismes de suivi des résultats. De plus, le Collège n’a pas élaboré de plan d’action, ce qui l’a privé d’un outil pour l’aider à améliorer son processus de planification stratégique.

Dans l’ensemble, la Commission juge que la démarche n’a que partiellement permis au Collège de tracer un portrait de l’efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. Ainsi, la Commission ***suggère*** au Collège de s’assurer, lors d’une prochaine évaluation de l’efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite, de recueillir des données suffisantes pour soutenir des analyses rigoureuses de même que pour lui permettre de juger de l’atteinte des objectifs et d’expliquer les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus.

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 2006-2011*, la Commission estime que ce plan stratégique, incluant le plan de réussite, réalisé par le Collège Édouard-Montpetit et la gestion qu'il en a faite ***n'ont que partiellement contribué*** à l'atteinte des résultats. En outre, le regard critique posé par le Collège sur son plan stratégique ne l'a amené à préciser que partiellement les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification stratégique.

En ce qui concerne le contexte d'élaboration du plan stratégique, la Commission estime que le Collège a pu définir des orientations et des objectifs stratégiques découlant de l'analyse de situation et prenant en compte son projet éducatif ainsi que sa mission et sa vision. Cependant, pour le plan de réussite, l'analyse de situation n'a pas permis de connaître les caractéristiques de la population étudiante ni de cerner les obstacles à la réussite. Par ailleurs, la Commission constate que le libellé des objectifs, de même que leur traduction en résultats attendus mesurables associés à des indicateurs dont la pertinence n'est pas toujours assurée, sont des éléments qui ont rendu difficile la mesure du niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique. Elle note enfin la faible adhésion de la communauté au plan stratégique. La Commission suggère au Collège de s'assurer que les objectifs sont formulés en résultats attendus mesurables accompagnés d'indicateurs qui lui permettront de suivre la progression des résultats vers l'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Pour ce qui est de la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, la Commission souligne que la prise en charge des actions prévues au plan et leur suivi est assuré par un mécanisme efficace basé notamment sur les plans de travail annuels découlant des priorités institutionnelles établies annuellement. Enfin, en ce qui a trait aux mécanismes de suivi des résultats du plan stratégique, incluant le plan de réussite, la Commission suggère au Collège de mettre en œuvre des mécanismes de suivi des résultats de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte des objectifs, de procéder à sa révision annuelle et, le cas échéant, à son actualisation.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège ne lui a permis que partiellement de tracer un portrait de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite, notamment parce que les données recueillies n'étaient pas suffisantes. 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 de réussite en fonction de résultats attendus. Pour le plan stratégique, le Collège n'a pas pu

faire cette même démonstration en raison notamment de la formulation des objectifs qui ne permet pas de mesurer la progression des résultats vers leur atteinte. Ainsi, la Commission suggère au Collège de s'assurer, lors d'une prochaine évaluation de l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite, de recueillir des données suffisantes pour soutenir des analyses rigoureuses de même que pour lui permettre de juger de l'atteinte des objectifs et d'expliquer les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus. Par ailleurs, la démarche d'autoévaluation a amené le Collège à cerner des éléments à améliorer lors de ses prochaines planifications, mais il ne les a pas transposés dans un plan d'action. La Commission invite donc le Collège, lors d'une prochaine autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, à consigner les pistes d'amélioration de son processus de planification stratégique dans un plan d'action précisant les responsabilités et établissant un échéancier.

Les suites de l’évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d’évaluation de l’efficacité du *Plan stratégique 2006-2011*, le Collège Édouard-Montpetit souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Céline Durand, présidente