Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2011

du Collège de Rosemont

Novembre 2013

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2011* du Collège de Rosemont 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 de Rosemont a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 16 novembre 2011. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 13, 14 et 15 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 ainsi que des professeurs[3], 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 de Rosemont, 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. Richard Pigeon, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M^me^ Annie Doré-Côté, conseillère pédagogique du Cégep de Drummondville, M^me^ Johanne Myre, directrice adjointe à la Direction des études retraitée du Collège de Bois-de-Boulogne, et M. Claude Thibaudeau, directeur adjoint à la Direction des études retraité du Cégep de Sherbrooke. Le comité était assisté de M^me^ Évelyne 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 Collège de Rosemont est un établissement d'enseignement collégial public situé sur l'île de Montréal. Cette région, la plus peuplée du Québec, compte 1 800 000 habitants. La population y a été en légère hausse au cours des dernières années; cette hausse est toutefois moins marquée que dans l'ensemble du Québec. La région de Montréal est un important pôle scientifique, intellectuel, culturel et touristique. Les secteurs des services et manufacturiers y sont prédominants et les secteurs des télécommunications, de l'aérospatiale, des biotechnologies, de l'informatique et de l'industrie pharmaceutique s'y sont grandement développés au cours des dernières années. Une vingtaine d'autres établissements d'enseignement collégial, dont des collèges anglophones et des collèges privés, sont situés sur l'île de Montréal. Un centre de transfert de technologie est affilié au Collège de Rosemont. Il s'agit du Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ), qui a pour mandat l'innovation sociale et l'adoption de pratiques sociales novatrices dans une perspective de développement durable. Aussi, depuis 1991, le Collège de Rosemont offre de la formation à distance en mode individualisé et désynchronisé par l'intermédiaire du Cégep@distance.

En plus des formations ordinaire et continue, le Collège propose des formations à distance, en ligne et sur mesure. À la formation ordinaire, il offre 5 programmes d'études préuniversitaires, dont certains se déclinent en plusieurs profils, 16 programmes d'études techniques ainsi qu'une session d'*Accueil et intégration* et une session de *Transition*. Les programmes techniques appartiennent surtout aux familles des techniques biologiques et administratives. Certains des programmes d'études offerts par le Collège de Rosemont lui sont exclusifs. Entre 2004 et 2011, le nombre de programmes d'études à la formation ordinaire est demeuré stable. Le Cégep@distance, pour sa part, offre aux étudiants qui s'y inscrivent tous les cours de la formation générale et un vaste choix de cours de la formation spécifique, et ce, dans plusieurs disciplines. Il est autorisé à offrir un programme d'études préuniversitaires et deux programmes d'études techniques; cette offre est demeurée stable au cours de la période de mise en œuvre du plan stratégique. À la formation continue, les programmes d'études appartiennent surtout aux familles des techniques biologiques et administratives. À l'automne 2011, le Collège offrait sept programmes d'études à la formation continue menant tous à une attestation d'études collégiales (AEC). Entre 2004 et 2011, le nombre de programmes d'études de la formation continue, bien qu'il ait légèrement fluctué d'une année à l'autre au cours de cette période, est demeuré stable. Le Cégep@distance offre, quant à lui, trois programmes d'études menant à une attestation

d'études collégiales (AEC); cette offre a toutefois diminué au cours de la période de mise en œuvre du plan stratégique.

À l'automne 2011, le Collège comptait 3 021 étudiants à la formation ordinaire, soit 1 166 à la formation préuniversitaire, 1 351 à la formation technique et 504 dans les sessions d'*Accueil et intégration* ou de *Transition*. Il s'agit d'une croissance puisque le nombre d'étudiants à la formation ordinaire était de 2 492 à l'automne 2004. À la formation continue, le Collège comptait, à l'automne 2011, 225 étudiants, tous inscrits à un programme d'études menant à une AEC. Il s'agit d'une croissance puisque le nombre d'étudiants à la formation continue était de 199 à l'automne 2004. En 2010-2011, 16 923 étudiants, générant 26 470 inscriptions-cours, étaient inscrits au Cégep@distance. Ce nombre a augmenté puisque, en 2004-2005, 15 343 étudiants, générant 24 194 inscriptions-cours, y étaient inscrits.

Enfin, le Collège comptait, à l'automne 2011, 449 employés. Ce nombre a augmenté puisqu'il était de 350 à l'automne 2004. Au Cégep@distance, le nombre de tuteurs est passé de 153 à 166 entre 2004-2005 et 2010-2011 et le nombre d'employés administratifs, de 46 à 81 entre 2004-2005 et 2010-2011. Le Collège compte huit directions qui relèvent toutes de la Direction générale. Le Bureau du développement durable et le Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté sont également placés sous l'autorité de la Direction générale. Finalement, 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 de mise en œuvre du plan stratégique.

Le plan stratégique

Le plan stratégique a été adopté par le conseil d'administration du Collège en avril 2004 et évalué par la Commission en décembre 2005 qui ne l'a pas jugé entièrement conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Elle a donc recommandé au Collège de s'assurer que son plan de réussite, même s'il est intégré au plan stratégique, constitue une planification particulière. Par ailleurs, la Commission a considéré que le plan stratégique contenait les composantes et les éléments essentiels devant en assurer l'efficacité. Elle a toutefois suggéré au Collège, d'une part, de mieux caractériser les résultats attendus par l'identification de cibles précises et, d'autre part, d'intégrer l'ensemble de sa démarche de planification annuelle dans son plan stratégique. Il s'agit du premier plan stratégique du Collège à la suite des modifications apportées à la Loi; il couvrait initialement les années 2004 à 2010. En juin 2008, le conseil d'administration du Collège a adopté une version actualisée du plan stratégique. Dans cette version actualisée, le Collège maintient les orientations et les objectifs contenus dans la

version initiale de son plan stratégique, mais intègre des voies d'action où un échéancier et un responsable sont précisés pour chaque action. Pour certaines actions, des indicateurs et des cibles sont également déterminés. Le Collège a profité de cette actualisation pour prolonger son plan stratégique d'une année, soit jusqu'en 2011. L'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique qu'a menée le Collège a porté sur la version actualisée et s'est faite au terme du plan stratégique.

Le Collège de Rosemont se donne pour mission de se démarquer par son mandat provincial de formation à distance, par l'originalité de ses programmes d'études et par ses efforts constants pour s'adapter aux besoins de sa population étudiante. Le Collège se dit également innovateur, humain, tourné vers l'avenir et ayant intégré le développement durable au cœur de son identité. Le plan stratégique comprend six orientations en lien avec la mission du Collège qui touchent la réussite des étudiants, la qualité des programmes d'études, l'accessibilité à l'enseignement collégial, les ressources humaines, la gestion des services et des ressources ainsi que le dynamisme et l'innovation de l'établissement.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique couvre la même période que ce dernier, soit les années 2004 à 2010, avec une prolongation de sa mise en œuvre jusqu'en 2011. Puisqu'il est intégré au plan stratégique, le plan de réussite a également été actualisé en 2008. Il s'agit du deuxième plan de réussite du Collège. Lors de son évaluation par la Commission, le plan de réussite avait été jugé susceptible de soutenir la réussite et la diplomation des étudiants.

Le plan de réussite est complètement intégré au plan stratégique. La première orientation y est entièrement consacrée et certains objectifs des autres orientations ont des liens directs et indirects avec la réussite. Les objectifs du plan de réussite touchent la connaissance des caractéristiques et du cheminement scolaire et professionnel des étudiants, la création d'un milieu favorisant la réussite, le goût d'apprendre, le sentiment d'appartenance et l'harmonie interculturelle, l'encadrement et le soutien fournis aux étudiants ainsi que le caractère juste, équitable et fiable de l'évaluation des apprentissages.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

La démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite qu'a menée le Collège de Rosemont s'est étalée de janvier à septembre 2011. Cette autoévaluation s'est inscrite dans le contexte plus large d'une démarche réflexive qui s'est amorcée en 2009 par la redéfinition des valeurs du Collège et qui, en 2010, s'est poursuivie par la révision du projet éducatif du Collège. Ces deux opérations, au cours desquelles les

membres de la communauté du Collège ont été consultés, ont constitué les bases sur lesquelles s'est bâti le deuxième plan stratégique du Collège et ont été l'occasion de colliger des données sur l'atteinte des objectifs du premier plan stratégique. La démarche d'autoévaluation s'est appuyée sur un devis qui prévoit un échéancier, le partage des responsabilités, une description de la démarche d'évaluation et les instances à consulter pour validation et approbation. Un enjeu de l'autoévaluation a également été déterminé : dresser un bilan des réalisations du Collège en vue de l'élaboration du plan stratégique suivant. La régie du Collège, qui s'est adjoint une consultante, a été responsable de la démarche d'autoévaluation. Les données colligées au cours de la démarche d'autoévaluation ont été de nature documentaire et perceptuelle. Ainsi, le Collège a, d'une part, consulté des documents institutionnels comme des plans de travail annuels et des rapports annuels d'activités et, d'autre part, rencontré des directeurs et des coordonnateurs afin de colliger les données perceptuelles que ceux-ci avaient préalablement recueillies auprès de leur personnel au cours de rencontres des services et de rencontres des départements. La régie du Collège a validé le rapport d'autoévaluation avant son dépôt à la Commission des études et au conseil d'administration. Enfin, la Commission des études et le conseil d'administration ont été consultés sur la version définitive du rapport d'autoévaluation et ont adopté le rapport d'autoévaluation que le Collège a intitulé *Bilan évaluatif*.

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 du Collège de Rosemont compte six orientations qui se déclinent en vingt objectifs, dont quatre sont regroupés sous l’orientation dédiée à la réussite. Ainsi, trois objectifs concernent la connaissance des caractéristiques des étudiants et la qualité des services leur étant offerts; deux la qualité du milieu d’études et de vie; quatre la qualité des programmes d’études; un la qualité de l’évaluation des apprentissages; trois le rayonnement du Collège; un la recherche et l’innovation; six la gestion des ressources autant humaines que matérielles et financières.

Les données recueillies pour évaluer le niveau d’atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, sont de nature documentaire et perceptuelle. Les données documentaires proviennent des rapports annuels d’activités des directions, des services et des départements pour la période de mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Le Collège a également produit, pour l’année 2008-2009 et pour l’année 2009-2010, un document intitulé *Bilan d’étape et révision du Plan stratégique 2008-2011*. Autant ces bilans d’étape que les rapports annuels d’activités dressent un état de situation de la mise en œuvre et font état des activités réalisées au cours d’une année donnée. Les données perceptuelles proviennent de consultations menées auprès du personnel du Collège. Ces consultations se sont tenues dans le cadre de la démarche réflexive que le Collège a menée en lien avec la redéfinition de ses valeurs et la révision de son projet éducatif. Les données recueillies lors des consultations ont permis d’alimenter l’appréciation que le Collège a faite de l’atteinte de chacun de ses objectifs dans son rapport d’autoévaluation.

Pour sa démonstration, le Collège a abordé tous les objectifs de son plan stratégique, incluant ceux de son plan de réussite. Le Collège ne juge pas du niveau d’atteinte de chacun de ses objectifs, mais il conclut que, à la lumière de ses réalisations et de façon globale, ses objectifs stratégiques sont pleinement atteints. La Commission constate que,

pour évaluer le niveau d'atteinte de ses objectifs, le Collège n'a ni utilisé les indicateurs prévus dans son plan stratégique ni déterminé de nouveaux indicateurs. Sa démonstration du niveau d'atteinte de ses objectifs s'appuie plutôt sur une appréciation des moyens mis en œuvre. Aussi, puisqu'aucun indicateur n'a été utilisé, le Collège n'a pu expliquer les écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus. En somme, la Commission estime que l'analyse, partiellement rigoureuse, s'appuie sur des données pertinentes, mais insuffisantes. Les conclusions ne découlent que partiellement de l'analyse.

En conséquence, la Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en fonction 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 n'a pas entrepris de démarche particulière en vue de poser un regard critique sur son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Grâce aux témoignages recueillis et aux documents consultés lors de la visite, la Commission a établi des constats quant au contexte d'élaboration, à la mise en œuvre et aux mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2004-2011* du Collège de Rosemont.

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 2004-2011*, le Collège a travaillé à partir des conclusions de son évaluation institutionnelle, du bilan des réalisations en lien avec son *Plan de développement* de 1995, du bilan triennal de son *Plan institutionnel de réussite et de diplomation 2000-2003* et du *Plan de développement 2003-2006* du Cégep@distance. Des documents externes, comme le *Plan stratégique 2000-2003* du ministère de l'Éducation et le *Plan de développement du réseau collégial public* de la Fédération des cégeps de 2003, ont également guidé le Collège lors de l'élaboration de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, qui a été assurée par la Direction générale. Celle-ci a consulté des membres du personnel et des étudiants du Collège afin d'éclairer ses choix quant aux orientations, aux objectifs et aux moyens à privilégier dans le plan

stratégique, incluant le plan de réussite. Finalement, le plan stratégique, incluant le plan de réussite, a fait l'objet d'une validation auprès des membres du personnel et des étudiants avant son adoption par la Commission des études et le conseil d'administration. Dans la version actualisée du plan stratégique de 2008, les constats, les orientations et les objectifs qui avaient émergé de l'analyse de situation qui avait été réalisée en 2004 ont été maintenus.

L'analyse que le Collège a réalisée de sa situation lui a permis de dégager six enjeux. Pour son plan de réussite, elle a également permis au Collège de déterminer les caractéristiques de sa clientèle et de cerner des obstacles à la réussite. La Commission estime que cette analyse de situation a été suffisante puisque les enjeux qui en ont découlé ont amené le Collège à élaborer des orientations et des objectifs en lien avec les défis auxquels il a eu à faire face au cours des années de mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

Chacun des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, est en lien avec l'orientation à laquelle il est rattaché. Toutefois, les objectifs ne sont pas tous formulés de façon à pouvoir en mesurer l'atteinte et ne sont pas tous accompagnés de résultats attendus. De plus, les indicateurs proposés dans le plan stratégique, incluant le plan de réussite, ne sont pas associés aux objectifs. Le Collège a d'ailleurs constaté des difficultés lors de l'évaluation de l'atteinte de ses objectifs et, dans son *Plan stratégique 2012-2017*, il a associé des indicateurs à ceux-ci et a précisé des résultats attendus. La Commission note ce changement et encourage le Collège à maintenir cette pratique d'élaboration d'objectifs formulés en résultats attendus et accompagnés d'indicateurs lui permettant de suivre la progression vers l'atteinte des résultats.

La Commission, à la lumière de ces constats, juge que le contexte d'élaboration n'a que partiellement contribué à l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2011*, incluant le plan de réussite.

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

Le Collège a utilisé les mécanismes de mise en œuvre qu'il avait prévus dans son plan stratégique. Au cours de la période couverte par le plan stratégique, le Collège a produit des documents répertoriant les moyens à mettre en œuvre et les voies d'action à privilégier en lien avec ses objectifs stratégiques. L'analyse de ces documents, joints au *Bilan évaluatif*, ainsi que les documents consultés et les témoignages reçus lors de la visite permettent à la Commission de constater que le plan stratégique, incluant le plan de

réussite, est pris en charge par les plans de travail annuels des directions, des services et des départements.

Tous les plans de travail annuels sont élaborés à partir d'un gabarit institutionnel dans lequel sont prises en compte les priorités institutionnelles déterminées annuellement en lien avec les orientations et objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. Ces priorités annuelles témoignent de la capacité du Collège à s'adapter aux changements survenant dans ses environnements interne et externe. Apparaissent également dans les plans de travail annuels les moyens à mettre en œuvre et les responsables de chacune des actions. Les documents consultés et les témoignages recueillis permettent également à la Commission de constater que le Collège procède à un suivi de la mise en œuvre de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Ainsi, chaque année, les directions, les services et les départements produisent des rapports d'activités à partir d'un gabarit institutionnel. Dans ces rapports annuels d'activités, les orientations et objectifs du plan stratégique et du plan de réussite sont pris en compte. S'y retrouvent aussi les moyens mis en œuvre et les activités réalisées. Pour une année donnée, tous les plans de travail et tous les rapports d'activités sont déposés au conseil d'administration. La Commission constate que la très vaste majorité des moyens prévus au plan stratégique, incluant le plan de réussite, ont été mis en œuvre, que les responsabilités ont été assumées et que le calendrier a été respecté.

Le Collège s'est doté d'un mécanisme, le *Programme d'aide et de soutien à la réussite étudiante (PAS)*, qui lui permet de procéder à l'évaluation de l'efficience des moyens qu'il met en œuvre. Par l'intermédiaire du *Programme PAS*, les membres du personnel enseignant ou du personnel professionnel soumettent des projets à la direction du Collège qui, à l'étude des dossiers, prend la décision d'autoriser ou non les projets. Lorsqu'autorisé, un projet est évalué au terme de quatre sessions de mise en œuvre. Cette évaluation de l'efficience, qui prend en compte les coûts et les retombées d'un projet, détermine s'il est reconduit ou abandonné. Si le projet est reconduit, une source de financement est recherchée afin de garantir sa pérennité. La Commission estime que, par l'intermédiaire du *Programme PAS*, le Collège procède à une évaluation de l'efficience de certains moyens qu'il met en œuvre.

Considérant ce qui précède, la Commission juge que la mise en œuvre a contribué à l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2011*, incluant le plan de réussite, et qu'il s'agit là de l'une des forces du Collège.

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

Le pilotage du plan stratégique est assuré par la Direction générale, tandis que le pilotage du plan de réussite est assuré par la Direction des études. Le Collège procède au suivi de la mise en œuvre des moyens et des actions liés aux objectifs du plan stratégique et du plan de réussite plutôt qu'au suivi des résultats. Ce suivi se fait à travers les rapports annuels d'activités des directions, des services et des départements dont la compilation est déposée au conseil d'administration. Le Collège revoit annuellement ses priorités institutionnelles, à partir desquelles sont élaborés les plans de travail annuels des directions, des services et des départements. La Commission considère que ces mécanismes permettent au Collège d'ajuster les moyens mis en œuvre, sans que toutefois cela lui permette de réviser et d'actualiser son plan stratégique, incluant son plan de réussite, à la lumière d'une analyse des résultats obtenus en fonction de résultats attendus. Puisque le Collège a procédé à un suivi de ses moyens de mise en œuvre plutôt qu'à un suivi de ses objectifs en fonction de résultats attendus, ses mécanismes ne lui ont que partiellement permis d'apporter des ajustements à son plan stratégique, incluant son plan de réussite, au moment jugé opportun.

Au moment de la visite, le Collège avait adopté son *Plan stratégique 2012-2017*. Celui-ci prévoit que le Collège se dotera d'un journal de bord qui lui permettra de suivre ses objectifs, autant ceux de son plan stratégique que ceux de son plan de réussite, en fonction de résultats attendus. De plus, le Collège envisage de mettre en place six comités, chacun dédié au suivi d'une orientation du plan stratégique et du plan de réussite. Enfin, l'embauche d'une conseillère à la gouvernance chargée de coordonner le suivi du plan stratégique et du plan de réussite a été faite. Lors de la visite, le tableau de bord restait à être élaboré et la création des six comités restait à être réalisée. La Commission retient cette intention et invite le Collège à s'assurer de mettre en place des mécanismes de suivi des objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite en fonction d'indicateurs et de résultats attendus, lesquels permettront de réviser annuellement et d'actualiser, le cas échéant, le plan stratégique et le plan de réussite.

La Commission, à la lumière de ces constats, juge que les mécanismes de suivi n'ont que partiellement contribué à l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2011*, incluant le plan de réussite.

Le plan d’action

Le Collège n’a pas élaboré de plan d’action au terme de l’autoévaluation de l’efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. Lors de la visite, la Commission a pu constater que certaines pistes d’amélioration ont été intégrées au *Plan stratégique 2012-2017*. Toutefois, ces pistes d’amélioration ne sont pas consignées dans un plan d’action. Ainsi, la Commission ***suggère*** au Collège, lors d’une prochaine autoévaluation de l’efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite, de produire un plan d’action s’appuyant sur des conclusions tirées du regard critique posé lors de l’autoévaluation, comprenant les actions de nature à améliorer son processus de planification stratégique et son processus de planification lié à la réussite et précisant les responsabilités et un calendrier.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Dans le cadre de la démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite, le Collège n'a que partiellement répondu aux attentes de la Commission. En effet, il a établi un devis qui inclut les éléments essentiels permettant de mener une évaluation de qualité, dont un enjeu lié à la démarche d'autoévaluation, et a consulté son milieu sur sa démarche d'autoévaluation. Par contre, le devis ne précise pas les indicateurs utilisés et les résultats attendus pour l'évaluation de l'atteinte des objectifs et n'aborde que très peu le regard critique à poser sur le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi. Le Collège a mesuré le niveau d'atteinte des objectifs de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, et évalué l'efficience de certains moyens mis en œuvre. Toutefois, le *Bilan évaluatif* produit par le Collège ne témoigne pas d'un regard critique posé sur le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. De plus, le Collège n'a pas élaboré de plan d'action au terme de sa démarche d'autoévaluation.

Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège porte un jugement sur le niveau d'atteinte de ses objectifs, autant ceux du plan stratégique que ceux du plan de réussite. Pour évaluer le niveau d'atteinte de ses objectifs, le Collège n'a pas utilisé d'indicateurs, ni ceux prévus dans son plan stratégique et son plan de réussite ni d'autres déterminés dans le cadre de la démarche d'autoévaluation. Le Collège en arrive ainsi à une appréciation des moyens mis en œuvre et à une recension des activités réalisées plutôt qu'à une évaluation de l'atteinte des objectifs en fonction de résultats attendus.

La démarche d'autoévaluation n'a pas amené le Collège à déterminer des points forts et des améliorations à apporter à son processus de planification stratégique et à son processus de planification lié à la réussite. La qualité de la démarche menée par le Collège est partielle. Cette démarche a ainsi permis au Collège de tracer un portrait partiel de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. En somme, la Commission estime que l'analyse, peu rigoureuse, est appuyée sur des données pertinentes, mais insuffisantes et qu'ainsi les conclusions ne découlent que partiellement de l'analyse.

À la lumière de ces constats, la Commission ***suggère*** au Collège, lors de son prochain exercice d'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite, de s'assurer de recueillir des données suffisantes afin d'appuyer son analyse et ses conclusions, de mesurer le niveau d'atteinte de ses objectifs en fonction de résultats attendus et de poser un regard critique sur son processus de planification stratégique et sur son processus de planification lié à la réussite.

Conclusion

Au terme de son évaluation et compte tenu des commentaires, des avis et des jugements qu'elle a émis sur le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2004-2011*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Collège de Rosemont et la gestion qu'il en a faite ***n'ont que partiellement contribué*** à l'atteinte des résultats. Par ailleurs, la Commission constate que le Collège n'a pas entrepris de démarche particulière en vue de poser un regard critique sur le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi de son plan stratégique, incluant son plan de réussite.

D'abord, en ce qui concerne le contexte d'élaboration, la Commission souligne que l'analyse de situation qu'a réalisée le Collège a été suffisante, ce qui lui a permis de dégager des enjeux appropriés et des orientations pertinentes. Le Collège a également précisé une vision qui a été mobilisatrice pour les membres de sa communauté. Par contre, les objectifs du plan stratégique et du plan de réussite, n'étant pas tous accompagnés d'indicateurs et de résultats attendus, n'étaient qu'en partie formulés de façon à ce que le Collège puisse en attester l'atteinte. Le Collège a constaté des difficultés lors de l'évaluation de l'atteinte de ses objectifs et, dans son *Plan stratégique 2012-2017*, a associé des indicateurs et des résultats attendus à ses objectifs. La Commission encourage donc le Collège à maintenir cette pratique d'élaboration d'objectifs formulés en résultats attendus et accompagnés d'indicateurs lui permettant de suivre la progression vers l'atteinte des résultats. Ensuite, en ce qui a trait à la mise en œuvre, la Commission note que les objectifs du plan stratégique et du plan de réussite sont pris en charge dans les plans de travail annuels des directions, des services et des départements. Les rapports d'activités répertorient annuellement les moyens mis en œuvre et les activités réalisées en lien avec les objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. La Commission juge d'ailleurs que la mise en œuvre constitue l'une des forces du Collège. Enfin, en ce qui concerne les mécanismes de suivi, la Commission estime que le Collège procède au suivi des moyens et des réalisations liés aux objectifs du plan stratégique et du plan de réussite plutôt qu'au suivi des résultats du plan stratégique et du plan de réussite en fonction de résultats attendus. Le *Plan stratégique 2012-2017* prévoit l'élaboration d'un journal de bord destiné à suivre les objectifs en fonction de résultats attendus, la création de six comités dédiés à chacune des orientations du plan stratégique et du plan de réussite et l'embauche d'une conseillère à la gouvernance chargée de coordonner le suivi du plan stratégique et du plan de réussite. La Commission invite le Collège à s'assurer de mettre en place des mécanismes de suivi des objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite en fonction d'indicateurs et de résultats attendus, lesquels permettront de réviser annuellement et d'actualiser, le cas échéant, le plan stratégique et le plan de réussite.

Finalement, la démarche d’autoévaluation qu’a menée le Collège lui a permis de réaliser une évaluation dont la qualité est partielle et de tracer un portrait partiel de l’efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet pas d’attester le niveau d’atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en fonction de résultats attendus. Ainsi, la Commission suggère au Collège, lors de son prochain exercice d’évaluation de l’efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite, de s’assurer de recueillir des données suffisantes afin d’appuyer son analyse et ses conclusions, de mesurer le niveau d’atteinte de ses objectifs en fonction de résultats attendus et de poser un regard critique sur son processus de planification stratégique et son processus de planification lié à la réussite. Par ailleurs, le Collège n’a pas élaboré de plan d’action au terme de l’autoévaluation de l’efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. Ainsi, la Commission suggère au Collège, lors d’une prochaine autoévaluation de l’efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite, de produire un plan d’action s’appuyant sur des conclusions tirées du regard critique posé lors de l’autoévaluation, comprenant les actions de nature à améliorer son processus de planification stratégique et son processus de planification lié à la réussite et précisant les responsabilités et un calendrier.

Les suites de l’évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d’évaluation de l’efficacité de son plan stratégique 2004-2011, le Collège de Rosemont souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission.

La Commission d’évaluation de l’enseignement collégial,

Céline Durand, présidente