

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2008-2013

du Collège Vanier

Mars 2014

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2008-2013* du Collège Vanier 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 Vanier a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 18 février 2013. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 16, 17 et 18 avril 2013². 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 d'autoévaluation ainsi que des professeurs³, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission, après que celle-ci ait analysé le rapport d'autoévaluation et recueilli de l'information additionnelle lors de la visite. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques du Collège Vanier, 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. Normand W. Bernier, directeur général retraité du Cégep de Drummondville, M. Jacques-André Plamondon, professeur associé de l'École nationale d'administration publique, et M. Kurt Vignola, professeur d'histoire au Cégep de Rimouski. 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 1970, le Collège Vanier est un établissement d'enseignement collégial public anglophone situé sur l'île de Montréal. Avec un million huit cent mille habitants, cette région est la plus peuplée du Québec. 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 constitue 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 certains sont anglophones et certains sont privés, sont situés sur l'île de Montréal.

En plus des formations ordinaire et continue, le Collège propose de la formation sur mesure. À la formation ordinaire, il offre 10 programmes d'études préuniversitaires, qui comprennent 4 doubles DEC et qui se déclinent, pour certains, en plusieurs profils, 16 programmes d'études techniques ainsi que 3 sessions d'*Accueil et intégration* et de *Transition*. Les programmes techniques appartiennent surtout aux familles des techniques biologiques, physiques et administratives. Entre 2008-2009 et 2012-2013, le nombre de programmes d'études à la formation ordinaire est demeuré relativement stable, passant de 30 à 31. À la formation continue, le Collège offre 11 programmes d'études menant tous à une attestation d'études collégiales (AEC). Ces programmes d'études appartiennent surtout aux familles des techniques humaines et administratives. Entre 2008-2009 et 2012-2013, le nombre de programmes d'études de la formation continue est demeuré relativement stable, passant de 12 à 11.

En 2012-2013, le Collège comptait 6 082 étudiants à la formation ordinaire, soit 4 047 à la formation préuniversitaire, 1 858 à la formation technique et 177 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 5 807 en 2008-2009. À la formation continue, le Collège comptait, en 2012-2013, 207 étudiants, tous inscrits à un programme d'études menant à une AEC. Il s'agit d'une décroissance puisque le nombre d'étudiants à la formation continue était de 247 en 2008-2009.

Enfin, le Collège employait, en 2012-2013, 624 personnes. Ce nombre a augmenté puisqu'il était de 513 en 2008-2009. Le Collège compte six directions qui relèvent toutes de la Direction générale : la Direction des études, la Direction des services aux étudiants, la

Direction des ressources humaines, la Direction des services administratifs, la Direction des finances et la Direction des communications. Le secteur de la formation continue est placé sous l'autorité de la Direction des études. Finalement, au cours de la période de mise en œuvre du plan stratégique, la personne ayant occupé le poste de directeur général est demeurée la même, mais celles ayant occupé le poste de directeur des études et assumé les fonctions de président du conseil d'administration ont changé.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en décembre 2008 et, en décembre 2011, évalué par la Commission qui ne l'a pas jugé entièrement conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. En effet, puisque le Collège n'a pas élaboré de nouveau plan de réussite lors de l'élaboration de son *Plan stratégique 2008-2013* et puisqu'il n'a pas révisé ou actualisé son *Plan de réussite 2004-2009*, la Commission lui a recommandé d'élaborer un nouveau plan de réussite. Par ailleurs, la Commission a considéré que le plan stratégique ne comprenait pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. Elle a donc, d'une part, recommandé au Collège de procéder à l'analyse de sa situation de façon à lui permettre de dégager des enjeux déterminant les choix stratégiques qui sont faits par la suite et, d'autre part, suggéré au Collège de préciser des résultats attendus mesurables pour chaque objectif de son plan stratégique. Il s'agit du deuxième plan stratégique du Collège à la suite des modifications apportées à la Loi; il couvre les années 2008 à 2013. L'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique qu'a menée le Collège s'est faite à son terme.

Le Collège Vanier se donne pour mission de rendre accessible l'éducation préuniversitaire et technique tout en maintenant des standards élevés en matière d'enseignement et d'apprentissage. Pour ce faire, il s'emploie à fournir à ses étudiants un environnement d'apprentissage accueillant et attentionné, à accompagner chacun d'eux dans la poursuite de ses objectifs scolaires, professionnels et personnels, à stimuler leur curiosité, à les soumettre à des défis tout en leur offrant un soutien adapté, à développer leur sens des responsabilités citoyennes et sociales, à encourager tous les individus et tous les groupes à participer à la vie du Collège, à promouvoir l'engagement, la collaboration et le perfectionnement chez les membres de son personnel et à accueillir la participation et le soutien de ses partenaires externes. Le plan stratégique comprend quatre orientations en lien avec la mission du Collège qui concernent la réussite des étudiants, les ressources, la perspective internationale ainsi que la formation continue.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite qui accompagne le *Plan stratégique 2008-2013* couvre les années 2004 à 2009. Sa mise en œuvre a toutefois été prolongée jusqu'en 2013. Il s'agit du deuxième plan de réussite du Collège. En août 2005, 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 constitue un document distinct et indépendant du plan stratégique. Puisque le plan de réussite n'a pas été élaboré au même moment que le plan stratégique, il n'y a pas d'arrimage entre les deux plans. Il est par contre à noter que la première orientation du *Plan stratégique 2008-2013*, qui comprend trois objectifs, porte spécifiquement sur la réussite. Les objectifs en lien avec la réussite concernent la volonté de placer les étudiants au centre des activités du Collège, la préparation des étudiants à la poursuite de leurs études et l'adaptation de l'enseignement aux besoins des étudiants et de la société.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

La démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique qu'a menée le Collège Vanier s'est étalée d'août 2012 à février 2013. Elle s'est appuyée sur un devis qui prévoit une description des objets soumis à l'évaluation, les étapes de la démarche d'autoévaluation, le partage des responsabilités et un échéancier. Le comité de pilotage du plan stratégique (*Strategic Plan Steering Committee*), composé du directeur général, de la directrice des études, d'une directrice adjointe aux études et d'une professeure, a été responsable de la démarche d'autoévaluation et de la rédaction du rapport d'autoévaluation. Le comité consultatif du plan stratégique (*Strategic Plan Advisory Committee*), regroupant des représentants de tous les secteurs et de tous les groupes du Collège, a été consulté lors de la planification de la démarche d'autoévaluation. Les données colligées au cours de la démarche d'autoévaluation ont été de nature perceptuelle. Ainsi, le Collège a consulté des membres de son personnel-cadre afin de recueillir leurs perceptions quant à l'atteinte des objectifs du plan stratégique et quant à la pertinence des indicateurs prévus au plan stratégique. Enfin, la Commission des études et le conseil d'administration ont été consultés sur la version définitive du rapport d'autoévaluation. Celui-ci a été adopté par le conseil d'administration du Collège le 5 février 2013.

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 du Collège Vanier comprend quatre orientations qui se déclinent en neuf objectifs. Ainsi, trois objectifs sont regroupés sous l'orientation dédiée à la réussite des étudiants, un concerne la carte des programmes, deux touchent les besoins des étudiants et de la société et trois concernent les ressources, autant humaines que matérielles et financières.

Les données recueillies pour évaluer le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique sont de nature perceptuelle. Elles proviennent d'une consultation menée au moyen d'un sondage auprès du personnel-cadre du Collège. Des 19 personnes sollicitées, 17 ont répondu au sondage qui portait sur leur perception de l'atteinte des objectifs du plan stratégique et de la pertinence des indicateurs prévus au plan stratégique. Les personnes sollicitées n'ont pas eu à se prononcer sur l'atteinte de l'ensemble des objectifs, mais seulement sur l'atteinte du ou des objectifs en lien avec leur direction ou leur service. Ainsi, le sondage soumis à chacune de ces personnes était personnalisé. Le Collège note dans son rapport d'autoévaluation que le secteur de la formation continue n'a pas été sondé. Les données recueillies lors de cette consultation ont permis d'alimenter l'appréciation que le Collège a faite de l'atteinte des objectifs de son plan stratégique dans son rapport d'autoévaluation.

Pour sa démonstration, le Collège a abordé tous les objectifs de son plan stratégique, incluant ceux en lien avec la réussite. Le Collège ne juge pas du niveau d'atteinte de ses objectifs au regard des résultats attendus, mais plutôt du statut des actions mises en œuvre pour atteindre ses objectifs. Ainsi, il précise, pour chacune des actions, si elle est complétée, reportée, en cours ou en révision. La Commission constate que, pour évaluer le niveau d'atteinte de ses objectifs, le Collège n'a que partiellement utilisé les indicateurs prévus dans son plan stratégique. Elle estime par ailleurs que ces indicateurs ne sont qu'en partie pertinents. Aussi, puisque le Collège ne se prononce pas sur le niveau d'atteinte de

ses objectifs au regard de résultats attendus, il n'explique pas les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus. En somme, la Commission estime que l'analyse n'est pas rigoureuse et s'appuie sur des données qui ne sont ni pertinentes ni suffisantes. Les conclusions ne sont pas pertinentes et ne découlent pas 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 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. 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 2008-2013* du Collège Vanier.

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 2008-2013*, le Collège a tenu deux journées d'ateliers auxquels les membres de sa communauté ont été invités à participer afin de dégager des enjeux pouvant mener à la détermination d'orientations et d'objectifs. À la suite de cette consultation, un comité de coordination de la planification stratégique (*Strategic Planning Coordinating Committee*), composé de 12 personnes issues de tous les secteurs et de tous les groupes du Collège et épaulé par des sous-comités, chacun assigné à un volet de la planification stratégique, s'est chargé d'élaborer le plan stratégique du Collège. Le personnel et les étudiants n'ont pas été appelés à valider le plan stratégique à des étapes ultérieures de son élaboration avant son adoption par le conseil d'administration.

Le Collège n'a pas procédé à une analyse de sa situation pour élaborer son plan stratégique, ce qui n'a pas permis au Collège de dégager des enjeux appropriés, de connaître les caractéristiques de ses étudiants et de cerner des obstacles à la réussite. De plus, puisqu'aucune analyse de situation n'a été réalisée, la Commission considère que les

orientations qui apparaissent dans le plan stratégique ne sont en lien ni avec des enjeux ni avec des caractéristiques des étudiants et des obstacles à la réussite propres au Collège. Chaque orientation est déployée en objectifs et la Commission constate que chaque objectif est en lien avec l'orientation à laquelle il appartient. Un tableau contenant les actions, les indicateurs, le calendrier et les responsables accompagne chacun des objectifs du plan stratégique. Toutefois, ceux-ci n'ont pas été formulés de façon à pouvoir en mesurer l'atteinte. Le Collège a d'ailleurs rencontré des difficultés lors de l'évaluation de l'atteinte de ses objectifs et il compte préciser des résultats attendus pour chacun de ses objectifs lors de sa prochaine planification stratégique.

Lors de la visite de la Commission, le Collège amorçait l'élaboration de son *Plan stratégique 2013-2018*. Ainsi, un premier comité (*Strategic Plan Advisory Committee*), qui inclut des membres du conseil d'administration, travaillait sur l'élaboration du plan stratégique et un deuxième comité (*Long Range Planning Committee*), sur l'élaboration du plan de réussite. Une analyse de la situation du Collège avait été réalisée et une analyse de type SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) était planifiée. Le Collège prévoyait ensuite utiliser cette analyse pour dégager des enjeux appropriés desquels découleront des orientations qui mèneront à l'élaboration d'objectifs formulés en termes de résultats attendus et accompagnés d'indicateurs pertinents. Bien qu'elle note ces intentions,

la Commission recommande au Collège de s'assurer de dégager des enjeux appropriés, de préciser des orientations pertinentes pour toute la durée du plan stratégique et du plan de réussite et de déterminer des objectifs formulés en termes de résultats attendus et accompagnés d'indicateurs pertinents.

La Commission, à la lumière de ces constats, juge que le contexte d'élaboration n'a pas contribué à l'efficacité du *Plan stratégique 2008-2013*, incluant le plan de réussite.

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

Le plan stratégique inclut un mécanisme de mise en œuvre puisque, pour chacun de ses objectifs, le Collège prévoyait des actions, chacune accompagnée d'indicateurs, d'un calendrier et de responsables. Or, la Commission constate que le Collège n'a pas mis en œuvre son *Plan stratégique 2008-2013*. En effet, la Direction générale ne dispose d'aucun mécanisme de mise en œuvre de son plan stratégique. Dans les autres directions, les services, les départements et les programmes, les pratiques sont variées; elles vont de l'absence de plans de travail annuels à l'existence de plans de travail annuels dont des actions peuvent être liées à des objectifs du plan stratégique. À titre d'exemple, depuis

l'année scolaire 2012-2013, les départements et les programmes sont invités à élaborer leurs plans de travail annuels à partir d'un gabarit proposé par la Direction des études. Ce gabarit prend en compte les objectifs du plan stratégique en lien avec la réussite. Par contre, ce ne sont pas tous les départements et tous les programmes qui se sont conformés à cette demande de la Direction des études. Celle-ci compte, au cours de l'année scolaire 2013-2014, inciter tous les départements et tous les programmes à adopter cette pratique. De plus, puisque cette pratique est récente, elle n'a pas donné lieu à l'élaboration de bilans annuels de ces plans de travail. Ainsi, la Commission estime que le Collège n'a pas procédé au suivi de la mise en œuvre de son *Plan stratégique 2008-2013*.

La Commission considère que le Collège met en œuvre de nombreuses actions, mais que celles-ci ne sont que très rarement liées aux objectifs du plan stratégique. Selon les témoignages recueillis lors de la visite, seules les actions qui ont trait au développement durable et au volet international ont été mises en œuvre en lien avec le plan stratégique. Ainsi, les responsabilités et le calendrier liés à la majorité des actions ne sont pas en lien avec les objectifs du plan stratégique. La Commission estime finalement que les pratiques que le Collège privilégie ne l'amènent pas à procéder à l'évaluation de l'efficacité des moyens qu'il met en œuvre. En conséquence,

la Commission recommande au Collège de s'assurer de se doter d'un mécanisme de mise en œuvre et de suivi de la mise en œuvre de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, qui lui permettra d'atteindre ses objectifs.

Considérant ce qui précède, la Commission juge que la mise en œuvre n'a pas contribué à l'efficacité du *Plan stratégique 2008-2013*, incluant le plan de réussite.

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

Le plan stratégique prévoit un mécanisme de suivi de ses résultats. Ainsi, il y est mentionné que, chaque année, le Collège produit un bilan incluant une évaluation de la progression de ses résultats qui peut mener, le cas échéant, à la révision et à l'actualisation de son plan stratégique. Cependant, la Commission constate que le Collège n'a pas suivi les résultats de son *Plan stratégique 2008-2013*. En effet, le Collège n'a pas développé d'outils permettant au conseil d'administration de suivre les résultats du plan stratégique, à l'exception des rapports annuels du Collège. Chaque année, ceux-ci sont préparés par la Direction générale et sont adoptés au conseil d'administration. Toutefois, les rapports annuels du Collège ne font état que des activités réalisées et des moyens mis en œuvre en lien avec les objectifs du plan stratégique et non pas de résultats obtenus en fonction des

résultats attendus. La Commission estime que ce mécanisme ne permet pas au Collège d'apporter des ajustements au plan stratégique, le cas échéant. Ainsi, le plan stratégique n'a été ni révisé annuellement ni actualisé, le cas échéant, au cours de sa période de mise en œuvre.

La Commission considère que le Collège n'assure pas le pilotage du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Toutefois, la Direction des études réalise un suivi exhaustif des indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation, mais ceux-ci ne sont pas mis en relation avec le suivi des résultats du plan stratégique et du plan de réussite. Ces indicateurs sont annuellement rendus disponibles au sein des départements et des programmes. Sur une base volontaire, ces derniers peuvent solliciter une rencontre avec la Direction des études pour discuter de ces indicateurs. De plus, la Direction des études prévoit, pour l'année scolaire 2013-2014, développer un gabarit qui permettra aux départements et aux programmes de produire les bilans annuels de leurs plans de travail. Ce gabarit tiendra compte des résultats obtenus en fonction des résultats attendus des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. Bien qu'elle note ces intentions,

la Commission recommande au Collège de mettre en place des mécanismes de suivi des résultats de son plan stratégique et de son plan de réussite, 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 pas contribué à l'efficacité du *Plan stratégique 2008-2013*, incluant le plan de réussite.

Le plan d'action

Le Collège a élaboré un plan d'action au terme de l'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique. Les pistes d'amélioration qui y sont consignées concernent notamment la mobilisation autour du plan stratégique, les étapes menant à l'élaboration du plan stratégique et les mécanismes de mise en œuvre et de suivi à mettre en place. Au moment de la visite, une action avait été entreprise; il s'agit de l'analyse de situation sur laquelle reposera le *Plan stratégique 2013-2018* du Collège.

La Commission constate que le plan d'action n'est que partiellement en lien avec les résultats de l'autoévaluation de l'efficacité du plan stratégique. Elle note également que, pour les différentes actions envisagées, le calendrier a été établi, mais les responsabilités n'ont qu'en partie été assignées. La Commission conclut néanmoins que les quelques actions envisagées dans le plan d'action sont de nature à améliorer le processus de planification stratégique et le processus de planification lié à la réussite du Collège Vanier.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Dans le cadre de la démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, 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, soit une description des objets soumis à l'évaluation, les étapes de la démarche d'autoévaluation, le partage des responsabilités et un échéancier. Par contre, le Collège n'y précise pas les enjeux de sa démarche d'autoévaluation. De plus, le Collège n'a pas procédé à des consultations auprès de sa communauté sur sa démarche d'autoévaluation. La Commission constate que le rapport d'autoévaluation produit par le Collège comprend une appréciation des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs du plan stratégique, mais témoigne peu d'un regard critique posé sur le contexte d'élaboration du plan stratégique et ne témoigne pas d'un regard critique posé sur la mise en œuvre et les mécanismes de suivi du plan stratégique. Le Collège a par ailleurs élaboré un plan d'action au terme de sa démarche d'autoévaluation.

La Commission note que les données colligées au cours de la démarche d'autoévaluation ont été uniquement de nature perceptuelle. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège aborde tous les objectifs de son plan stratégique. Pour évaluer le niveau d'atteinte de ses objectifs, le Collège n'a que partiellement utilisé les indicateurs prévus dans son plan stratégique, sans en prévoir de nouveaux lors de l'autoévaluation. La Commission estime par ailleurs que ces indicateurs ne sont qu'en partie pertinents. Ainsi, le Collège en arrive à un inventaire d'activités et de moyens et à une appréciation du statut des actions mises en œuvre pour atteindre ses objectifs plutôt qu'à une évaluation de l'atteinte de ses objectifs en fonction de résultats attendus. Le Collège n'explique pas les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus.

La démarche d'autoévaluation retenue par le Collège ne lui a pas permis de poser un regard approfondi sur son plan stratégique et ne l'a que partiellement amené à déterminer des points forts et des améliorations à apporter à son processus de planification stratégique. De plus, le Collège n'a pas évalué l'efficacité de certains moyens mis en œuvre. Parce que l'évaluation de l'efficacité permet de déterminer les moyens qui produisent les meilleurs résultats et de faire des choix judicieux, la Commission estime que le Collège gagnerait à s'assurer d'évaluer l'efficacité des moyens qu'il met en œuvre. La démarche d'autoévaluation retenue par le Collège n'est pas de qualité et l'a amené à tracer un portrait incomplet de l'efficacité de son plan stratégique. En somme, la Commission estime que l'analyse n'est pas rigoureuse, qu'elle est appuyée sur des données qui ne sont ni pertinentes ni suffisantes et que, en conséquence, les conclusions ne sont pas pertinentes et ne découlent pas de l'analyse. À la lumière de ces constats,

la Commission recommande au Collège de préciser les enjeux de sa démarche d'autoévaluation, de procéder à des consultations auprès de sa communauté sur sa démarche d'autoévaluation et de recueillir des données pertinentes et suffisantes afin de mener une analyse rigoureuse lui permettant de dégager des conclusions pertinentes et d'améliorer son processus de planification stratégique et 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 2008-2013*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Collège Vanier et la gestion qu'il en a faite **n'ont pas 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 constate que le Collège n'a pas procédé à une analyse de sa situation pour élaborer son plan stratégique, ce qui ne lui a pas permis de dégager des enjeux appropriés, de connaître les caractéristiques de ses étudiants et de cerner des obstacles à la réussite. De plus, les objectifs du plan stratégique n'ont pas été formulés de façon à pouvoir en mesurer l'atteinte. Au moment de la visite, le Collège amorçait l'élaboration de son *Plan stratégique 2013-2018*; une analyse de la situation du Collège avait été réalisée et une analyse de type SWOT était planifiée. Bien qu'elle note ces intentions, la Commission recommande au Collège de s'assurer de dégager des enjeux appropriés, de préciser des orientations pertinentes pour toute la durée du plan stratégique et du plan de réussite et de déterminer des objectifs formulés en termes de résultats attendus et accompagnés d'indicateurs pertinents. Ensuite, en ce qui a trait à la mise en œuvre, la Commission constate que le Collège n'a pas mis en œuvre son plan stratégique. La Direction générale ne dispose d'aucun mécanisme de mise en œuvre de son plan stratégique et, dans les autres directions, les services, les départements et les programmes, les pratiques sont variées. De plus, la Commission considère que le Collège n'a pas procédé au suivi de la mise en œuvre de son plan stratégique. En conséquence, la Commission recommande au Collège de s'assurer de se doter d'un mécanisme de mise en œuvre et de suivi de la mise en œuvre de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, qui lui permettra d'atteindre ses objectifs. Enfin, en ce qui concerne les mécanismes de suivi, la Commission constate que le Collège n'a pas suivi les résultats de son plan stratégique. En effet, le Collège n'a pas développé d'outils permettant au conseil d'administration de suivre les résultats du plan stratégique, à l'exception des rapports annuels du Collège. Toutefois, ceux-ci font état des activités réalisées et des moyens mis en œuvre en lien avec les objectifs du plan stratégique plutôt que des résultats obtenus en fonction des résultats attendus. Ce mécanisme ne permet pas au Collège de réviser annuellement et d'actualiser, le cas échéant, son plan stratégique. Par ailleurs, la Direction des études prévoit élaborer un gabarit qui permettra aux départements et aux programmes de produire les bilans annuels de leurs plans de travail et qui tiendra compte des résultats obtenus en fonction des résultats attendus des objectifs du plan stratégique et du plan de

réussite. Bien qu'elle note ces intentions, la Commission recommande au Collège de mettre en place des mécanismes de suivi des résultats de son plan stratégique et de son plan de réussite, 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 n'est pas de qualité et l'a amené à tracer un portrait incomplet de l'efficacité de son plan stratégique. 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. Ainsi, la Commission recommande au Collège de préciser les enjeux de sa démarche d'autoévaluation, de procéder à des consultations auprès de sa communauté sur sa démarche d'autoévaluation et de recueillir des données pertinentes et suffisantes afin de mener une analyse rigoureuse lui permettant de dégager des conclusions pertinentes et d'améliorer son processus de planification stratégique et son processus de planification lié à la réussite. Par ailleurs, la démarche d'autoévaluation du Collège ne l'a que partiellement amené à reconnaître des points forts et des améliorations à apporter à son processus de planification stratégique; ces éléments sont consignés dans un plan d'action. La Commission juge néanmoins que les quelques actions qui y sont proposées sont de nature à améliorer son processus de planification stratégique et son processus de planification lié à la réussite.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique 2008-2013, le Collège Vanier souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Céline Durand, présidente