

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2007

Cégep de Saint-Jérôme

Mars 2012

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique et de réussite 2004-2009* du Cégep de Saint-Jérôme s'inscrit dans une opération menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial auprès de l'ensemble des collèges publics. Annoncée dès 2005, cette opération vise à évaluer l'efficacité des plans stratégiques, incluant les plans de réussite, à leur échéance ou à un moment précis de leur mise en œuvre. En lien avec les attentes définies par la Commission dans le *Cadre d'analyse*¹, les collèges ont été invités à établir un rapport entre les résultats obtenus et les objectifs poursuivis et à porter un regard critique sur le plan stratégique. Au terme de son évaluation, la Commission pourra juger si le plan stratégique réalisé par le Collège et la gestion qu'il en a faite ont contribué à l'atteinte des résultats.

Le Cégep de Saint-Jérôme a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 21 décembre 2009. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 19, 20 et 21 avril 2011². 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 Cégep de Saint-Jérôme, de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, et du cadre général de sa démarche d'évaluation, le document présente les résultats sur l'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

-
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. Michel Lauzière, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Gilles Kirouac, secrétaire général à la retraite de l'Université Laval, M^{me} Marie-Johanne Lacroix, directrice générale à la retraite du Cégep de Granby-Haute-Yamaska et de M^{me} Johanne Myre, adjointe à la Direction des études au Collège de Bois-de-Boulogne. Le comité était assisté de M^{me} Johanne Cloutier, 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.

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

Situé dans les Laurentides, le Cégep de Saint-Jérôme obtint le statut de collège public autonome en 1970. Le Cégep a inauguré un Centre d'études collégiales à Mont-Laurier en 1983 et, en 2008, il a ouvert le Centre collégial de Mont-Tremblant. Sur le plan régional, le Cégep dispose de deux centres collégiaux de transfert de technologie : le Centre de développement des composites du Québec, en activité depuis 1989, et l'Institut du transport avancé du Québec, inauguré en 2002. Le Cégep offre de la formation à distance, de la formation en ligne et de la formation sur mesure. Un autre cégep dessert la région.

De 1997 à 2007, la population des Laurentides a connu une croissance plus importante que celle de l'ensemble de la population du Québec et, selon les projections, cette croissance se poursuivra au cours des prochaines années. Sur le plan économique, la région se distingue par une grande variété d'activités qui touchent plusieurs secteurs économiques. La région est reconnue pour ses emplois de moyenne et haute technologie et pour ses activités récréotouristiques.

Entre le début et la fin de la mise en œuvre de son *Plan stratégique et de réussite 2004-2009*, le Collège a vu sa population étudiante croître de manière importante. L'effectif étudiant inscrit à la formation ordinaire, qui inclut le Centre d'études collégiales à Mont-Laurier, est passé de 2 582 étudiants à 2 942, le nombre d'inscrits en *Accueil et intégration* est alors passé de 158 à 282. À la formation continue, il y a également eu une hausse appréciable du nombre d'étudiants, passant de 379 à 548 étudiants au cours de cette même période. En ce qui concerne l'offre de formation, le Collège a augmenté le nombre de programmes conduisant à un diplôme d'études collégiales (DEC) ainsi que le nombre de programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC) pendant la période couverte par le plan. Le nombre de programmes DEC est passé de quatorze à seize alors que le nombre de programmes AEC offerts est passé de huit à treize. Le Collège donne les programmes préuniversitaires suivants : *Sciences de la nature*, *Sciences humaines*, *Arts et lettres* et *Arts plastiques*. Pour ce qui est des programmes techniques, il offre notamment des programmes dans les techniques humaines et de la santé, dans les domaines de l'administration et de l'informatique.

Entre le début et la fin du plan stratégique, le Collège a aussi connu une augmentation de ses ressources humaines au sein des différentes catégories de personnel, le nombre total d'employés est passé de 401 à 526 personnes. Par ailleurs, une nouvelle directrice des

études est entrée en fonction au cours de l'année 2009 et il y a eu un changement à la présidence du conseil d'administration.

Le Cégep compte quatre directions, dont la Direction de la formation continue qui relève de la Direction générale. La Direction générale, la Direction des études et les services administratifs sont regroupés à Saint-Jérôme. Dans chacun des centres collégiaux de Mont-Laurier et de Mont-Tremblant, la gestion pédagogique est assumée par un directeur adjoint à la Direction des études. La Direction de la formation continue est basée à Saint-Jérôme.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en juin 2004. Ce *Plan stratégique et de réussite 2004-2009* est le premier plan adopté par le Collège depuis les modifications apportées à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Il a été évalué par la Commission qui l'a jugé conforme à la Loi. Toutefois, la Commission avait jugé qu'il ne comprenait pas tous les éléments essentiels pour en assurer l'efficacité. À cet effet, la Commission lui avait suggéré de clarifier la distinction entre les orientations, les objectifs et les moyens inscrits à son plan et, dans certains cas, entre les moyens et les résultats attendus.

Le plan stratégique rappelle la mission du Cégep. Ce dernier s'est donné celle de se centrer sur la formation des étudiants et des adultes et de s'affirmer comme un établissement d'enseignement supérieur de la région des Laurentides qui contribue au progrès de la société, notamment sur les plans social, culturel, technologique et économique.

Le plan stratégique s'articule autour de cinq orientations qui touchent la persévérance et la réussite des étudiants, la relève et le développement des ressources humaines, la qualité du milieu de vie étudiante et de travail, le développement de partenariats, l'adaptation de l'offre de formation aux besoins de son milieu et le rayonnement du Cégep.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Comme le plan stratégique auquel il est intégré via sa première orientation, le deuxième plan de réussite couvre la période 2004-2009. Lors de l'évaluation de l'efficacité potentielle du plan stratégique, la Commission avait conclu que le plan de réussite était susceptible de bien soutenir la réussite et la diplomation, mais elle avait suggéré au Collège de déterminer des cibles et des indicateurs relatifs aux principales mesures qu'il entendait mettre en place dans son plan de réussite, ce qu'il a fait. Ce plan comprend cinq axes d'intervention qui concernent la réussite, la persévérance, le développement de liens entre les services à la vie étudiante et les programmes, l'adaptation de l'offre de service aux

besoins des étudiants et le renforcement de l'implantation des stratégies d'enseignement qui favorisent l'apprentissage.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

L'autoévaluation de l'efficacité du *Plan stratégique et de réussite 2004-2009* a été réalisée entre l'automne 2008 et l'été 2009. Le Collège a formé un comité de pilotage qui était formé du directeur général, du directeur des études, du directeur adjoint aux Services des programmes et de la chargée de projet au plan de la réussite. Au départ, le comité a élaboré un devis qu'il a présenté à la Commission des études et au comité de la réussite. Trois enjeux ont guidé la démarche du Collège, à savoir l'amélioration des services aux citoyens, l'amélioration continue de la qualité de même que la crédibilité et la reconnaissance de l'enseignement collégial. La collecte et l'analyse des données ainsi que la rédaction du rapport ont été réalisées entre l'automne 2008 et le printemps 2009. Le comité a présenté le rapport au comité de la réussite en avril 2009 et, en juin, il l'a présenté à la Commission des études, au comité de direction et au conseil d'administration. Ce dernier a adopté le rapport d'autoévaluation lors de la réunion qu'il a tenue le 27 octobre 2009.

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 du plan stratégique et d'expliquer les écarts, le cas échéant.

Les cinq orientations du *Plan stratégique et de réussite 2004-2009* se déclinent en vingt-six objectifs. Parmi ceux-ci, cinq regardent la réussite, la persévérance, la consolidation et l'adaptation de la carte des programmes aux besoins des étudiants, six concernent la relève et le développement des ressources humaines, quatre visent à offrir aux étudiants et au personnel un environnement de qualité, six concernent le développement de services adaptés aux besoins des étudiants, du personnel et des partenaires du Collège et cinq ciblent le rayonnement du Cégep et l'élaboration d'une stratégie de communication.

Pour réaliser l'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, le Collège a examiné l'ensemble des objectifs de son plan, incluant ceux de la réussite. Il a basé l'examen de l'efficacité de son plan sur les rapports annuels du Collège ou les rapports d'activités des différents services, les bilans annuels des directions, les comptes rendus de réunions, les données statistiques sur la réussite (SRAM, PSEP), sur l'information obtenue dans le cadre d'entrevues individuelles auprès des principaux responsables des services et des porteurs de dossiers, sur l'information recueillie lors de rencontres de groupes ainsi que sur les réponses données par les différents acteurs du Collège aux questionnaires qui ont été administrés en ligne (professeurs, étudiants, cadres, personnel de soutien, professionnels.)

Le Collège a porté un jugement sur le niveau d'atteinte de l'ensemble des objectifs de son *Plan stratégique et de réussite 2004-2009*. Il a utilisé l'ensemble des indicateurs de son plan de réussite et une partie des indicateurs qu'il s'est donnés dans son plan stratégique. Pour les objectifs qui étaient précisés par des résultats attendus, le Collège a démontré avec précision leur degré d'atteinte et il a porté un jugement sur le degré d'atteinte de chacun de ces objectifs à l'aide d'une échelle de trois niveaux (objectif atteint, objectif partiellement atteint et objectif non atteint). Pour certains objectifs qui étaient aussi mesurables, le Collège a choisi de les analyser par des indicateurs de mise en œuvre plutôt que par rapport à des résultats attendus. Dans ce cas, le Collège a conclu sur le degré de réalisation des

moyens en lien avec les objectifs. Enfin, pour quelques objectifs qui étaient formulés de manière à être difficilement mesurables, le Collège a décrit les actions qui ont été réalisées en lien avec ces objectifs.

Au terme de son évaluation, le Collège a conclu que, de manière générale, son plan stratégique, incluant son plan de réussite, a été efficace. Il est arrivé à la conclusion que 21 de ses 24 objectifs ont été atteints, un l'a été partiellement et deux n'ont pas été atteints. Le Collège a expliqué les écarts entre les résultats attendus et ceux obtenus dans le cas où cela s'appliquait. Par exemple, il explique qu'il n'a pas atteint son objectif d'améliorer la persévérance des adultes en formation continue, notamment parce que le marché de l'emploi était florissant au point où certains étudiants ont quitté leur programme pour aller sur le marché du travail sans avoir obtenu leur AEC.

La Commission constate que la conclusion du Collège repose sur une analyse qui lui a permis de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique incluant son plan de réussite. Le Collège a traité clairement la question des écarts entre les résultats attendus et ceux qu'il a obtenus. De plus, il a présenté des données supplémentaires qui permettent de comprendre les résultats obtenus. Cependant, il n'a pas utilisé l'ensemble de ses indicateurs pour mesurer le niveau d'atteinte des objectifs de son plan.

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 stratégique (incluant le plan de réussite) en fonction des résultats attendus.

Le regard critique sur le plan stratégique

Le regard critique permet d'examiner le contexte d'élaboration du plan stratégique, sa mise en œuvre et les mécanismes de suivi et d'apprécier si ces processus ont contribué à l'efficacité du plan.

La démarche qui a servi à évaluer l'atteinte des objectifs a également amené le Collège à jeter un regard critique sur son plan stratégique. Le Collège s'est penché sur le contexte d'élaboration du plan ainsi que sur la mise en œuvre et le suivi du plan stratégique incluant le plan de réussite.

Le contexte d'élaboration du plan stratégique, incluant le plan de réussite

Le contexte d'élaboration fait référence à l'analyse de situation menée par le Collège au moment d'élaborer son plan ainsi qu'à la définition des orientations et des objectifs.

Le Collège a porté un regard critique sur l'élaboration de son premier plan stratégique en s'appuyant sur les conclusions que la Commission a faites dans son rapport sur l'évaluation potentielle du plan. Ainsi, par rapport à l'analyse de situation, le Collège considère avoir procédé à une analyse rigoureuse fondée sur une large consultation qui lui a permis de dégager des défis et des enjeux ancrés dans sa réalité et de revoir son énoncé de mission. Le rapport indique que l'ensemble de la communauté collégiale a été invité à se prononcer sur certaines questions comme sur la pertinence des données recueillies ou sur les enjeux qui devraient être considérés. Les partenaires externes ont également eu l'occasion de s'exprimer dans le cadre de trois forums. Un document préparé par le comité chargé de l'élaboration du *Plan stratégique et de réussite 2004-2009* qui présentait les constats, les défis et les enjeux qui avaient été dégagés de l'analyse des situations interne et externe a été mis à la disposition des gens pour alimenter leur réflexion. Il s'est dégagé des réponses aux questionnaires que la vision, la mission et les orientations du plan ont été partagées par la communauté, ce que la Commission a été à même d'observer lors de la visite.

En ce qui concerne plus précisément le plan de réussite, le rapport précise que l'analyse de situation a permis au Collège de connaître les caractéristiques de sa clientèle et de cerner les obstacles à la réussite tout au long de la mise en œuvre du plan.

Dans son rapport, le Collège précise que la confusion dans la présentation des objectifs, confusion que la Commission avait relevée dans son analyse de l'efficacité potentielle du plan stratégique, a eu peu d'impact sur la réalisation du plan. Il a néanmoins pris la décision de formuler plus clairement les objectifs de son prochain plan stratégique. Il s'est dégagé des réponses aux questionnaires que la vision, la mission et les orientations du plan ont été partagées par la communauté, ce que la Commission a été à même d'observer lors de la visite. De plus, le Collège a fixé des résultats attendus accompagnés d'indicateurs pour tous les objectifs de son nouveau plan parce qu'il a constaté que le suivi de son premier plan se serait fait plus facilement si tous les objectifs avaient été formulés en termes de résultats attendus.

La Commission estime que l'élaboration du *Plan stratégique et de réussite 2004-2009* a généralement contribué à son efficacité.

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

L'appréciation que le Collège fait de la mise en œuvre de son plan stratégique est positive. Il considère que le *Plan stratégique et de réussite 2004-2009* a été un bon outil dans la planification annuelle des activités.

Pour assurer la mise en œuvre du plan, le Collège s'est donné un outil de planification qui précise ses priorités institutionnelles. Chaque année, les directions établissent leurs plans de travail en lien avec le plan stratégique. À partir de ces plans de travail, la direction générale du Collège se donne des priorités institutionnelles, c'est-à-dire des activités prioritaires qui doivent guider les actions de chacune des directions. Cet outil de planification précise les objectifs à atteindre, les responsabilités et les collaborations. Le Collège présente les priorités institutionnelles pour approbation au conseil d'administration. De plus, deux fois par année, ces dernières sont présentées à l'ensemble du personnel, ce qui favorise l'adhésion de la communauté au plan. Lors de la visite, la direction a indiqué que le plan avait été mobilisateur, ce que les groupes rencontrés ont confirmé.

Le Collège dresse annuellement un bilan de mise en œuvre de son plan stratégique en se basant sur les bilans annuels des différentes directions en lien avec les priorités institutionnelles. Ce bilan décrit l'état de réalisation de chacune des priorités institutionnelles, et cela, pour chaque orientation du plan. Dans la colonne consacrée à l'état de réalisation, le Collège donne parfois de brèves explications sur le fait que la mise en œuvre d'une priorité n'a pas été entreprise ou qu'elle a été reportée ou revue. Par ailleurs, lors de la visite, le Collège a expliqué que l'évaluation du personnel et des cadres prend en compte les activités à travers les plans de travail. Dans les deux rapports annuels de 2007-2008 et 2008-2009, le Collège inclut le bilan annuel de mise en œuvre de ses priorités institutionnelles. Le Collège y souligne le rôle joué par les différents services et les différents intervenants en lien avec le plan stratégique.

Dans son rapport, le Collège dresse une liste des mesures ou des stratégies qui ont été, selon, lui les plus efficaces, notamment au regard de la réussite et de l'offre de formation adaptée aux besoins de son milieu. Citons l'actualisation des stratégies pédagogiques qui favorisent les apprentissages et la réussite des étudiants de même que la mise sur pied du Centre collégial de Mont-Tremblant.

En ce qui concerne le plan de réussite, pendant la durée du premier plan stratégique, la Direction des études a formulé annuellement des attentes aux comités de programme qui étaient en lien avec le plan stratégique, incluant le plan de réussite. Ces attentes ont guidé le plan de travail de ces comités. Pour ce qui est des mesures à mettre en œuvre dans le plan de réussite, la Direction des études les puisait parmi les moyens et les projets qui étaient proposés à la pièce, notamment par les départements et les comités de programme en tenant compte de l'avis du comité de la réussite qui est un sous-comité de la Commission des études. La directrice des études, la chargée de projet au dossier de la réussite et des représentants des conseillers pédagogiques, des aides pédagogiques individuelles du secteur technique et du secteur préuniversitaire, de la formation générale

et de la vie étudiante sont les membres de ce comité. Cependant, selon les intervenants rencontrés, il n'y avait pas d'évaluation de l'efficacité des mesures mises en place. Par ailleurs, chaque année, la Direction des études rencontrait les comités de programme élargis composés de tous les professeurs impliqués dans le programme pour leur faire part de la performance des étudiants, inventorier les pistes de travail et présenter les outils développés pour les soutenir dans leur enseignement.

Depuis la mise en œuvre du *Plan stratégique et de réussite 2009-2014*, la manière de déterminer les mesures à mettre en œuvre dans le plan de réussite a été modifiée. La Commission observe que la Direction des études a l'intention de s'assurer de l'efficacité des mesures qui sont mises en œuvre. Ainsi, elle fait un appel de projets, notamment aux départements et aux comités de programme et elle détermine lesquels seront mis en œuvre parmi ceux qui lui sont proposés en prenant en compte l'impact que ces projets ou mesures peuvent avoir sur les résultats. De plus, avant de reconduire une mesure déjà en place, un bilan qui démontre son efficacité est exigé. La Direction des études a commencé à concevoir un outil qui permettrait d'analyser l'efficacité des mesures mises en œuvre. De plus, un des sous-comités de la réussite est chargé d'évaluer les mesures d'aide à la réussite. Par ailleurs, la pratique de rencontrer toutes les équipes-programme élargies a cessé. La Direction des études les rencontre en fonction des besoins des programmes.

La Commission estime que la mise en œuvre du *Plan stratégique et de réussite 2004-2009* et son suivi ont généralement contribué à son efficacité.

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

C'est la Direction générale du Collège qui fait le suivi du plan stratégique. Deux fois par année, la Direction générale examine les plans de travail des différentes directions et, chaque année, elle dresse un bilan annuel à partir des bilans annuels des directions. Le Collège informe annuellement le conseil d'administration de l'état d'avancement du plan stratégique, incluant le plan de réussite, dans ce bilan annuel. Le bilan annuel prend la forme d'un tableau qui indique pour chacune des orientations et pour chaque objectif le bilan des réalisations en lien avec les actions prioritaires et indique la progression de la mise en œuvre des actions. Cependant, ce bilan ne fait pas état des résultats obtenus en fonction des objectifs qu'il s'était fixés, ce qui n'a pas contribué à la révision et à l'actualisation du plan.

Pour le plan de réussite, le suivi du plan a été fait par le comité de la réussite qui s'est réuni à quelques reprises chaque année. Son rôle a consisté à évaluer les différentes mesures d'aide à la réussite, à proposer de nouvelles mesures, à faire connaître les services d'aide et

à favoriser la concertation entre les professeurs et les professionnels concernés. Pendant la durée du premier plan stratégique, il y avait un seul comité de la réussite qui a traité l'ensemble des dossiers qui concernaient la réussite. À la suite de l'autoévaluation du premier plan stratégique, le Collège a décidé de former plusieurs comités pour faire le suivi de son plan de réussite; chaque sous-comité s'est vu confier un dossier en particulier. Comme prévu, le comité de la réussite regroupant l'ensemble des sous-comités s'est réuni chaque année. Ce comité fait un bilan annuel. De leur côté, les départements et les comités de programme font leur suivi dans leur plan de travail annuel.

La Commission estime que le suivi effectué par le Collège de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan. En effet, le suivi, basé essentiellement sur la mise en œuvre des actions prioritaires, n'a pas permis au Collège de faire état annuellement des résultats obtenus en fonction des objectifs du plan et d'en suivre la progression. Le Collège n'a pas utilisé l'ensemble des indicateurs ni les résultats attendus pour faire le suivi de son plan. Lors de la visite, la Commission a constaté que le Collège n'avait pas mis en place de mécanismes de suivi des résultats pour son deuxième plan stratégique. Aussi, afin d'améliorer l'efficacité de ses prochains plans stratégiques, incluant ses plans de réussite, la Commission *suggère* au Collège de préciser et de mettre en place un mécanisme pour s'assurer d'un suivi des résultats obtenus en fonction des objectifs fixés, ce qui lui permettrait de réviser son plan et de l'actualiser, au besoin.

Le plan d'action

Au terme de son évaluation, le Collège n'a pas élaboré de plan d'action précisant les actions à mettre en œuvre pour améliorer son processus de planification stratégique. Sa démarche l'a plutôt amené à élaborer son *Plan stratégique et de réussite 2009-2014* simultanément à l'évaluation du premier plan. Le Collège a consigné ses observations dans la section du rapport intitulée « Analyse et commentaires » ainsi que dans le chapitre trois. Ces observations ont guidé l'élaboration du nouveau plan stratégique. Le Collège aurait eu avantage à regrouper ses observations dans des actions structurantes afin de s'assurer de leur prise en charge et de leur suivi. C'est pourquoi la Commission invite le Collège à consigner dans un plan d'action les principales pistes d'amélioration de son processus de planification stratégique et de déterminer des responsables de leur mise en œuvre ainsi qu'un calendrier de réalisation.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Collège a partiellement répondu aux demandes de la Commission : il a produit un devis, a évalué l'atteinte des objectifs de son plan et a porté un regard critique sur sa planification stratégique. Mais, au terme de son autoévaluation, plutôt que de produire un plan d'action, il a seulement adopté des pistes d'action. De plus, il n'a pas examiné l'efficacité de quelques moyens.

Dans le cadre de sa démarche, le Collège a examiné les documents suivants : les rapports annuels, les plans de travail et les bilans annuels des directions, les rapports d'activités des services et les *Priorités institutionnelles*. Il a aussi examiné les données statistiques sur la réussite en plus de recueillir le témoignage de sa communauté lors d'entrevues individuelles, de rencontres de groupe et par le biais de questionnaires (professeurs, étudiants, personnel non enseignant). La Commission tient à souligner la qualité des questionnaires qui ont amené les étudiants et les professeurs à se prononcer sur les différents éléments du plan stratégique, incluant le plan de réussite, notamment sur les valeurs du Collège, sur l'énoncé de mission ou encore sur la qualité des actions mises en œuvre pour atteindre les objectifs du plan.

La démarche d'autoévaluation a permis au Collège de démontrer le niveau d'atteinte des objectifs de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Cependant, la Commission considère que le Collège aurait eu avantage à analyser plus en profondeur certaines données, notamment celles qui sont issues des questionnaires, et à traiter de l'efficacité de quelques moyens.

Par ailleurs, la Commission juge que la démarche adoptée par le Collège ne lui a pas permis de porter un regard critique appuyé sur une analyse approfondie de son processus de planification stratégique. C'est pourquoi la Commission invite le Collège, lors d'une prochaine évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, à approfondir le regard critique qu'il portera sur son analyse de contexte, sur l'élaboration du plan, sur sa mise en œuvre ainsi que sur le suivi de son plan stratégique.

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 et de réussite 2004-2009*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep de Saint-Jérôme et la gestion qu'il en a faite **ont généralement contribué** à l'atteinte des résultats. Le regard critique posé par le Collège sur le *Plan stratégique et de réussite 2004-2009* l'a amené à élaborer son *Plan stratégique et de réussite 2009-2014* plutôt que d'élaborer un plan d'action précisant les actions à mettre en œuvre pour améliorer son processus de planification stratégique.

La Commission note que, lors de l'élaboration de son plan stratégique, le Collège a procédé à une analyse rigoureuse fondée sur une large consultation qui lui a permis de dégager des défis et des enjeux ancrés dans sa réalité. L'analyse de situation lui a également permis de connaître les caractéristiques de sa clientèle et de cerner les obstacles à la réussite. Par ailleurs, le Collège s'est donné un outil de planification, *Les priorités institutionnelles*, qui lui a permis de faire adéquatement le suivi de la mise en œuvre du plan. Toutefois, la Commission observe que, lors du suivi de son plan, le Collège s'est centré sur les activités menées plutôt que sur les résultats obtenus en fonction des objectifs fixés par le plan. Elle suggère au Collège de préciser et de mettre en place un mécanisme pour s'assurer d'un suivi des résultats obtenus en fonction des objectifs fixés, ce qui lui permettrait de réviser son plan et de l'actualiser, au besoin.

La Commission considère que la démarche a permis au Collège de démontrer le niveau d'atteinte des objectifs de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Le Collège s'est appuyé sur des données suffisantes et pertinentes, mais il aurait eu avantage à analyser plus en profondeur certaines d'entre elles, notamment celles qui sont issues des questionnaires. Elle estime aussi que le Collège aurait gagné à évaluer l'efficacité des moyens mis en œuvre afin de s'assurer d'investir ses efforts là où les impacts sur les résultats sont les plus significatifs. Par ailleurs, la Commission juge que la démarche adoptée par le Collège ne lui a pas permis de porter un regard critique approfondi sur son processus de planification stratégique. C'est pourquoi la Commission invite le Collège, lors d'une prochaine évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, à approfondir le regard critique qu'il portera sur son analyse de contexte, sur l'élaboration du plan, sur sa mise en œuvre ainsi que sur le suivi de son plan stratégique. Et, afin d'améliorer son processus de planification stratégique, la Commission invite également le Collège à consigner dans un plan d'action les principales pistes d'amélioration de son processus de planification stratégique et de déterminer des responsables de leur mise en œuvre, ainsi qu'un calendrier de réalisation.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2009*, le Collège de Saint-Jérôme souscrit à l'analyse faite par la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président