

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2009

Collège de Valleyfield

Décembre 2011

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du plan stratégique du Collège de Valleyfield 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 Valleyfield a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 12 mai 2009. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 4, 5 et 6 mai 2010². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, le comité de direction, le comité de gestion 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 de Valleyfield, 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.

-
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. Gilles Levesque, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Germain Bouffard, directeur des études retraité du Cégep de Lévis-Lauzon, M. Claude Rivard, conseiller en gestion et M. Daniel Fiset, adjoint à la Direction des études retraité du Cégep du Vieux-Montréal. Le comité était assisté de M^{me} Katie Bérubé, 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 1967, le Collège de Valleyfield est un établissement d'enseignement collégial public situé dans la région de la Montérégie. Son environnement régional comporte six autres collèges, dont un collège anglophone, deux collèges privés et une école gouvernementale. Les principaux secteurs d'activité économique de la région concernent l'agriculture, les industries, notamment dans les secteurs de l'agroalimentaire, de la métallurgie primaire et de la transformation des métaux, de la chimie et du textile, ainsi que la biotechnologie. Le Collège participe au développement régional, entre autres, par son Centre de développement, d'innovation et de transfert technologique (CeDITT). Il dispose aussi de centres de formation continue à Vaudreuil et à Châteauguay et offre des services aux entreprises par le centre de formation sur mesure EduCo.

Au cours de la période 2004-2009, l'offre de programmes est demeurée relativement stable. Elle se chiffrait en 2008-2009 à 13 programmes conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) à la formation ordinaire, en plus des sessions d'accueil et intégration et de transition et à 9 programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC) à la formation continue. Les programmes de DEC à la formation technique ainsi que ceux menant à une AEC s'inscrivaient dans les domaines de la santé, des techniques physiques, des techniques humaines et des techniques de l'administration. Quatre programmes de formation préuniversitaire étaient offerts au cours de cette période, soit *Sciences de la nature*, *Sciences humaines*, *Arts et Lettres* et *Arts plastiques*. Pour ce qui est de la population étudiante du Collège inscrite à temps plein, elle a connu une hausse au cours de la période 2004-2009 tout comme l'ensemble des collèges de la région, passant de 1 862 étudiants à 2 170. Cette hausse s'est principalement manifestée à la formation ordinaire où les effectifs sont passés de 1 533 à 1 851. À la formation continue, le nombre d'étudiants inscrits a fluctué légèrement à la baisse passant de 329 à 319. En ce qui concerne le personnel employé à temps plein par le Collège, il a également connu une hausse allant de 210 employés en 2004-2005 à 253 en 2008-2009. Cet accroissement s'est fait sentir au sein des différents corps d'emploi. Par ailleurs, le personnel de direction a été presque entièrement renouvelé au cours de cette même période, notamment à la Direction générale et à la Direction des études du Collège. De plus, un changement à la présidence du conseil d'administration a eu lieu en 2006-2007.

Le comité de direction du Collège regroupe les directeurs des quatre directions, soit la Direction des ressources humaines, la Direction des communications et des affaires

corporatives, la Direction des services administratifs ainsi que la Direction des études et des services aux étudiants, en plus de la Direction générale. Un comité de gestion a aussi été créé en 2006 et comprend l'ensemble des directeurs et des coordonnateurs des directions et services. Le Service de la formation continue relève de la Direction des études et des services aux étudiants.

Le plan stratégique

Le plan stratégique 2004-2009 du Collège de Valleyfield constitue le premier plan de l'établissement depuis les modifications apportées à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel en décembre 2002. Adopté en juin 2004, il a été évalué par la Commission qui l'a jugé conforme à la Loi et potentiellement efficace. La Commission avait alors invité le Collège à compléter la spécification de résultats attendus pour chaque objectif du plan de façon à pouvoir rendre compte annuellement des résultats obtenus en regard de ces objectifs.

Pour chacune des années de mise en œuvre du plan stratégique, le Collège a défini des objectifs opérationnels en lien avec les orientations du plan stratégique à l'intérieur de son plan de travail institutionnel. Il a décidé de devancer l'évaluation de son plan stratégique en 2007 en vue de l'élaboration d'un nouveau plan stratégique pour la période 2008-2013.

Le plan stratégique 2004-2009 est en lien avec la mission du Collège qui comporte quatre volets soit l'accessibilité à un enseignement de qualité, la formation des jeunes et le recyclage de la main-d'œuvre, le développement de l'autonomie de l'étudiant et la contribution au développement et au rayonnement de la région. Les six orientations du plan abordent la réussite scolaire, la pertinence des programmes, la qualité du service aux étudiants, l'intégration durable des étudiants au marché du travail et aux études universitaires, la gestion par les unités administratives ainsi que le développement régional.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite couvre la période 2004-2007, soit une durée de trois ans. Il est intégré à la première orientation du plan stratégique qui consiste à *Accroître la réussite scolaire des étudiants en visant le maximum d'apprentissages fondamentaux, durables et complémentaires, de même que la persévérance jusqu'à l'obtention du diplôme*. Lors de l'évaluation du plan stratégique en 2005, la Commission a jugé que le plan de réussite qui y est intégré était susceptible de bien soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation des étudiants dans la mesure où les plans de travail des différentes instances prévoient des

mesures concrètes qui soient complémentaires à celles apparaissant au plan de réussite. Elle avait émis deux suggestions au Collège l'incitant à réviser son plan de manière à y ajouter les mécanismes de suivi et les cibles, et à ce que le plan reflète l'ensemble des efforts qui sont consentis pour améliorer la réussite et la diplomation en vue d'en faire un meilleur outil de coordination.

Un document annexé au plan stratégique détaille les quatre objectifs stratégiques liés à la réussite et décline, pour chacun d'eux, les objectifs tactiques, les buts visés et les objectifs opérationnels associés. Les objectifs stratégiques abordent la culture collégiale de la réussite, l'expertise et les compétences en matière de pédagogie axée sur la réussite et la diplomation, la gestion proactive et responsable en matière de réussite éducative et la gestion stratégique des systèmes d'information dédiés à la réussite. À l'instar du plan stratégique, le Collège a défini des objectifs opérationnels en lien avec l'orientation liée à la réussite à l'intérieur de son plan de travail institutionnel annuel.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

La démarche d'évaluation s'est amorcée en septembre 2007 alors que le directeur général, nouvellement en poste, a recommandé au conseil d'administration de devancer à 2007-2008 la révision du plan stratégique 2004-2009. Cette décision était motivée par des enjeux particuliers soit une volonté de renforcer la mobilisation autour du plan stratégique, de prendre en charge les nouveaux enjeux posés par les changements de l'environnement, de consolider les liens avec le milieu et d'améliorer la perception du Collège dans son environnement interne et externe.

Le Collège a choisi de travailler de façon concomitante à l'évaluation du plan stratégique 2004-2009, incluant le plan de réussite, et à l'élaboration du plan suivant. Il a ainsi élaboré une planification pour structurer cette démarche. Un comité de révision composé de 16 membres représentatifs de la communauté collégiale a aussi été formé. Le directeur général, en concertation avec le comité de direction et soutenu par le comité de révision, avait la responsabilité de diriger l'ensemble des opérations tandis qu'une personne ressource fut embauchée pour mener les consultations et coordonner la rédaction du rapport. Ce dernier fut adopté en mai 2009, précédé par l'adoption du plan stratégique 2008-2013 en décembre 2008. Un Addenda au rapport d'autoévaluation fut également produit, lequel contient des éléments de regard critique sur le processus de planification stratégique, un examen de certaines mesures d'aide à la réussite et des résultats associés aux objectifs du plan de réussite.

La collecte de données a été réalisée essentiellement par le biais d'entrevues individuelles ou fixées avec les départements menées de décembre 2007 à mars 2008. Au total, environ 90 personnes ont été rencontrées. Ces rencontres visaient à recueillir le témoignage des responsables engagés dans la réalisation du plan de travail de l'année 2005-2006 afin d'obtenir leur perception de l'atteinte des objectifs et de comprendre les écarts avec les objectifs visés. Ainsi, des cadres, des coordonnateurs, des professionnels, des membres du personnel de soutien ont été rencontrés, tandis que les professeurs ont participé à des rencontres en départements ou en comités de programme. Des entretiens individuels ont également eu lieu avec les représentants des trois organisations syndicales. Les membres du conseil d'administration ont aussi été rencontrés en groupe lors d'une séance du conseil tandis que les membres de la Commission des études ont été rencontrés à titre individuel. Pour l'évaluation du plan de réussite, un entretien avec l'équipe de la réussite, composée de professionnels, a également eu lieu. Enfin, une demi-journée de travail avec les membres du personnel a aussi été tenue en janvier 2008 pour recueillir leur réflexion sur le plan stratégique 2004-2009.

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

L'évaluation de l'atteinte des objectifs a porté sur les objectifs annuels des plans de travail institutionnels. Ces objectifs étaient associés aux six orientations du plan stratégique et visaient à intervenir sur la réussite scolaire, la pertinence des programmes, la qualité du service aux étudiants, l'intégration durable des étudiants au marché du travail et aux études universitaires, la gestion par les unités administratives ainsi que le développement régional. Le Collège a choisi de structurer sa démonstration de l'atteinte des objectifs par année de mise en œuvre des plans annuels dans son rapport d'autoévaluation. Bien que le Collège ait associé les objectifs annuels aux orientations, sa démonstration de l'atteinte des objectifs annuels ne permettait pas d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique.

Pour poser son jugement de l'atteinte de chaque objectif annuel, il a utilisé une échelle à quatre niveaux : atteint, partiellement atteint, très partiellement atteint et non atteint. Cette échelle a été adaptée pour les objectifs du plan de travail 2008-2009 par l'utilisation des termes « atteints » ou « en voie de réalisation » puisque le jugement, posé à la mi-année, s'appuyait sur des données partielles. L'analyse était fondée sur les constats qui se dégageaient des rencontres effectuées auprès des différentes catégories de personnel du Collège et sur les bilans des plans de travail annuels qui rendaient compte de la réalisation des activités associées aux objectifs annuels. Ainsi, le Collège n'a pas utilisé d'indicateurs pour démontrer le niveau d'atteinte des objectifs annuels, bien que le plan stratégique en comportait. Lors de la visite, le Collège a mentionné que ces indicateurs ont été abandonnés en cours de mise en œuvre du plan.

En ce qui concerne les objectifs liés à l'orientation sur la réussite, le Collège a également évalué l'atteinte des objectifs annuels des plans de travail institutionnels. Le Collège s'est appuyé essentiellement sur les entretiens menés et le bilan des réalisations d'activités en lien avec la réussite. Il a de plus présenté, dans son *Addenda*, des données liées aux

indicateurs de réussite; toutefois, la Commission observe que ces données ne font pas l'objet d'une analyse en fonction des résultats poursuivis.

Dans son rapport, le Collège conclut à un fort taux d'atteinte des objectifs annuels liés aux orientations du plan stratégique. La Commission note que les explications d'écarts énoncées par le Collège sont principalement reliées à la lourdeur et au caractère difficilement mesurable de certains objectifs, au changement de personnel, au manque de mobilisation du personnel, au climat de travail et aux outils de gestion inadéquats ou non livrés à temps. Pour les objectifs associés à l'orientation sur la réussite, le Collège ne formule pas de conclusion d'ensemble sur leur niveau d'atteinte.

La Commission observe qu'en faisant porter son évaluation sur les objectifs annuels des plans de travail institutionnels, le Collège n'a pas évalué les objectifs de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, et n'a pas utilisé les indicateurs qui leur étaient associés. Sa démonstration s'est plutôt appuyée sur la perception des personnes consultées et les activités réalisées en lien avec les objectifs annuels. 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.

Pour porter un regard critique sur son processus de planification stratégique, tant sur son contexte d'élaboration, sa mise en œuvre et que son suivi, le Collège a utilisé l'information qui s'est dégagée des témoignages recueillis auprès des différents groupes. Il a fait état de ses réflexions dans son rapport d'autoévaluation à travers sa démonstration du niveau d'atteinte des objectifs annuels ainsi que dans l'*Addenda* qu'il a produit.

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.

La Commission note qu'au moment d'élaborer son plan stratégique 2004-2009, le Collège a réalisé une analyse de son environnement interne et externe et déterminé les enjeux

associés à sa situation. Lors de la visite, le Collège a mentionné que cette analyse a été complétée en 2006-2007 pour prendre en compte les changements observés dans l'environnement. Selon lui, l'analyse de situation réalisée au départ aurait pu être davantage partagée par la communauté. Le Collège a aussi affirmé que l'élaboration du plan avait été réalisée par les gestionnaires de l'établissement et que l'ensemble du personnel fut peu impliqué dans ce processus. Cela aurait engendré une difficulté d'appropriation et de compréhension du plan. Dans le cadre de l'élaboration de son plan 2008-2013, il a voulu favoriser l'appropriation du plan par l'ensemble du personnel. Il a, notamment tenu une journée pédagogique sur le contexte d'élaboration du premier plan à la suite de laquelle il a produit un document de réflexion sur l'état de la situation en vue de l'élaboration du nouveau plan stratégique. Par la suite, il a distribué un sondage à toutes les catégories de membres du personnel portant sur le diagnostic de l'environnement. Tout au long du processus, le Collège a entretenu des communications constantes avec l'ensemble du personnel sur l'évolution des travaux, puis il a procédé à un lancement officiel du nouveau plan stratégique. Il estime donc que le nouveau plan est davantage partagé par la communauté grâce aux consultations menées.

La Commission note que les orientations définies dans le plan stratégique étaient en lien avec les enjeux. Quant aux objectifs du plan, incluant les objectifs du plan de réussite, le Collège évoque dans son rapport qu'ils étaient en nombre trop élevé, parfois redondants, vagues et généraux, difficiles à comprendre et dépourvus d'indicateurs précis permettant d'en mesurer les résultats. Lors de la visite, les groupes rencontrés ont mentionné que la structure du plan et le vocabulaire utilisé (objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels) ont complexifié pour eux la compréhension du plan et rendaient la reddition de compte difficilement opérante et lourde. Lorsque le Collège a complété la lecture de l'environnement en 2006-2007, il en a profité pour redéfinir ses objectifs à l'intérieur du plan de travail institutionnel. Toutefois, la Commission note que ces nouveaux objectifs ne sont pas formulés en résultats attendus ni accompagnés d'indicateurs.

D'ailleurs, le Collège explique que le plan stratégique, incluant le plan de réussite, ne comprenait pas de résultats attendus puisque le milieu n'était pas prêt à travailler avec des cibles chiffrées. Dans le cadre de l'élaboration de son plan stratégique 2008-2013, il a veillé à réduire le nombre d'objectifs. Le Collège estime que ces objectifs stratégiques témoignent d'un meilleur arrimage entre les orientations retenues et la mission du Collège, que leur formulation est claire et qu'ils sont axés sur l'atteinte de résultats. Selon le Collège, la question des cibles ferait maintenant partie des discussions dans la communauté collégiale. La Commission *suggère* au Collège de s'assurer que l'ensemble des objectifs soit formulé en résultats attendus mesurables et accompagné d'indicateurs afin d'assurer le suivi de la progression vers l'atteinte des résultats.

La Commission estime que le contexte d'élaboration du plan stratégique 2004-2009, incluant le plan de réussite, n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan.

La mise en œuvre du plan stratégique

En 2006, le Collège a amorcé l'utilisation d'un gabarit permettant aux différentes directions de réaliser leur planification annuelle en lien avec les orientations du plan stratégique et les objectifs annuels du plan de travail institutionnel. Dorénavant, chaque direction élabore son plan de travail annuel en fonction de ce modèle et le présente à la Direction générale; quant à la Direction de la formation continue, elle présente son plan à la Direction des études. Lors de la visite, le Collège a mentionné s'assurer que ce qui se retrouve dans les plans de travail ne fait pas partie de la gestion courante, mais de la gestion stratégique. À la fin de chaque année, un bilan des réalisations est effectué en lien avec les plans de travail et les autres activités réalisées. Quant aux départements et aux comités de programme, il leur était demandé depuis 2005 de faire leur suivi annuel à partir du plan stratégique. À cet effet, un canevas de plan de travail leur a été proposé par la Direction des études en 2006. Une synthèse de ces plans de travail ainsi que les bilans annuels sont déposés à la Commission des études. La Commission a donc pu constater que les plans de travail des directions, programmes et départements comprennent des objectifs en lien avec le plan stratégique à partir de 2006. Le Collège se dit satisfait de la mise en œuvre du plan stratégique. L'élaboration de plans de travail en lien avec le plan stratégique lui a permis de déterminer les responsabilités à l'égard des objectifs et d'en faire un bilan selon un échéancier annuel. La Commission note que cette pratique se perpétue dans la mise en œuvre du plan 2008-2013.

La Commission estime donc que la mise en œuvre a contribué à l'efficacité du plan stratégique.

La mise en œuvre du plan de réussite

Dans son rapport, le Collège mentionne que plusieurs conseillers pédagogiques, au statut précaire, dédiés au suivi et au développement de l'aide à la réussite se sont succédé entre 2000 et 2006. En 2006, la Direction des études a pris la responsabilité du dossier de la réussite et a formé l'*équipe de la réussite*. Aux dires du Collège, cette équipe n'aura pas été fonctionnelle puisque peu de rencontres ont eu lieu. Il conclut que, pour la période entre 2004 et 2007, le plan de réussite n'a pas contribué à établir une concertation des comités de programme, des départements et des services dans l'élaboration de mesures concrètes d'encadrement.

En 2007, le Collège a implanté un mécanisme d'appel de projets en lien avec les objectifs du plan de réussite. Un comité issu de la Commission des études procède à la sélection des projets et recommande à la Direction des études ceux retenus. Ces derniers sont également présentés au comité de gestion. L'analyse des projets se fait selon différents critères, notamment le lien avec le plan stratégique. Depuis l'embauche d'une conseillère pédagogique dédiée à la réussite en 2008, la sélection des projets se fait également sur la base de l'analyse des statistiques de la réussite réalisée par cette dernière. Au terme de chaque session ou de chaque année, les professeurs responsables des mesures d'aide sont tenus de produire un rapport d'activité qui fait état, dans la plupart des cas, de la réussite des étudiants qui y sont inscrits. Les résultats de ces bilans constituent un facteur de décision pour la poursuite ou l'abandon de la mesure. La Direction des études peut également proposer aux départements ou programmes de mettre en œuvre des projets pour répondre à une problématique observée. La mise en œuvre du plan de réussite se veut donc la combinaison de ce processus d'appel de projets et de la planification des départements et programmes en lien avec le plan de réussite.

La Commission considère que le mécanisme de mise en œuvre du plan de réussite, implanté à partir de 2007, a permis de développer une plus grande concertation des intervenants autour de la réussite. Cependant, considérant les difficultés observées au début de l'implantation du plan de réussite, la Commission estime que la mise en œuvre n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan de réussite.

Dans le cadre de son évaluation, le Collège a évalué l'efficacité de cinq mesures d'aide à la réussite : le centre d'aide en *Sciences humaines* (CASH), le Projet Isaac Newton (projet d'aide en physique), les ateliers de philosophie et les projets d'aide pour le premier cours de mathématiques en *Sciences de la nature* et en *Sciences humaines* profil administration. Lors de la visite, le Collège a mentionné avoir choisi d'évaluer ces projets puisqu'ils constituent des exemples de mesures probantes dont les résultats sont révélateurs. Le Collège a examiné la réussite des étudiants bénéficiant de ces mesures d'aide ainsi que les allocations annuelles allouées en terme d'équivalent à temps complet (ETC). Il a constaté un impact positif de ces mesures sur la réussite des étudiants. La Commission note que le Collège poursuit le suivi du cheminement des étudiants qui bénéficient des mesures d'aide dans le cadre de la mise en œuvre de son plan stratégique 2008-2013.

Les mécanismes de suivi du plan stratégique

Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège mentionne que les rapports annuels de gestion pour les années 2004-2005 et 2005-2006 restent imprécis sur l'évaluation de la progression vers l'atteinte des objectifs du plan stratégique. Par l'examen de l'ensemble

des rapports annuels pour la période du plan stratégique, la Commission a observé que ces derniers ne témoignent pas des résultats obtenus au regard des objectifs fixés par le plan, mais qu'ils présentent les activités en lien avec chacune des orientations du plan. À partir de 2005, ces rapports rendent compte de l'évolution des indicateurs de réussite en comparaison avec le réseau collégial.

La Commission a noté que le gabarit de plan de travail proposé par le Collège depuis 2006 permet aux directions de planifier leurs actions en fonction des orientations du plan stratégique et d'en faire le bilan annuellement. Toutefois, elle constate que ces bilans portent sur les réalisations et ne vont pas jusqu'à témoigner des résultats obtenus et ainsi mesurer la progression vers l'atteinte des objectifs. Le comité de gestion est informé de la synthèse des bilans annuels des départements et des directions ainsi que des plans de travail. Lors de la visite, la Commission a pu observer que la synthèse des bilans annuels est réalisée depuis deux ans, mais elle n'est pas encore présentée au conseil d'administration.

À la suite de l'adoption du plan stratégique en 2004, le comité de gestion a travaillé pendant un an et demi à la détermination d'objectifs tactiques et d'objectifs organisationnels qui ont été insérés dans le plan de travail annuel 2005-2006. Selon le Collège, ces objectifs étaient difficiles à comprendre et en nombre élevé; il devenait alors complexe d'établir les priorités. Il a alors décidé de revoir les objectifs annuellement, en jugeant de ceux à conserver et à reformuler, et d'établir des priorités. À partir du plan de travail institutionnel 2006-2007, le nombre d'objectifs a été réduit, leur formulation a été revue et des activités à réaliser ont été précisées pour atteindre chaque objectif. Toutefois, la Commission observe que la révision annuelle des objectifs à travers le plan de travail institutionnel n'a pas donné lieu à un plan stratégique actualisé. De plus, les indicateurs prévus dans le plan stratégique n'ont pas été maintenus à l'intérieur des plans de travail institutionnels. Lors de la visite, le Collège a affirmé qu'aucun comité de suivi proprement dit n'a été mis en place pour faire le suivi du plan stratégique. La Commission constate donc que le pilotage du plan stratégique n'a pu être réalisé.

Au moment de la visite, la Commission a pu noter qu'un comité de suivi a été formé dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique 2008-2013. Ce comité en était à développer un tableau de bord destiné à suivre les résultats du plan stratégique. Les travaux consistaient, dans un premier temps, à colliger de l'information sur les réalisations en lien avec les objectifs du plan stratégique. Le Collège souhaite par la suite se donner des indicateurs et les alimenter de données lui permettant de suivre les résultats au regard des objectifs.

Les mécanismes de suivi du plan de réussite

Dans son rapport, le Collège affirme que les mécanismes de mise en œuvre et de suivi du plan de réussite n'étaient pas clairement définis. Il a noté une confusion quant au rôle des personnes et groupes responsables de ces opérations pendant les premières années de mise en œuvre du plan. En 2006, la Direction des études a pris la responsabilité du suivi du plan. Dans son rapport, le Collège mentionne que beaucoup de données statistiques liées à la réussite ont été compilées, présentées à la Direction des études puis au comité de gestion, mais elles n'ont pas été diffusées par la suite. Le Collège affirme mettre à jour son plan et les activités qui en découlent à partir de sa lecture de l'environnement interne et de l'analyse des besoins réalisée lors de l'évaluation des programmes.

Lors de la visite, la Commission a pu constater que les professeurs reçoivent, depuis 2006, des statistiques sur la réussite par cours, par départements et par programmes. À l'hiver 2008, le Collège mentionnait ne pas encore avoir mis en place un système efficace de suivi statistique de la réussite. Néanmoins, à partir de l'implantation du processus d'appel de projets en 2007, le Collège constate qu'un suivi plus rigoureux des mesures d'aide est réalisé. La Commission note qu'une conseillère pédagogique dédiée à l'analyse des données liées à la réussite a été embauchée en 2008. De plus, le Collège prévoit inclure des données sur la réussite dans son tableau de bord du plan stratégique.

Tout en reconnaissant la pertinence des actions prévues et mises en place par le Collège pour améliorer le suivi de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, la Commission **suggère** au Collège de s'assurer que les mécanismes de suivi permettent de suivre la progression des résultats en regard des objectifs du plan, de réviser son plan annuellement et, au besoin, de l'actualiser.

La Commission estime que les mécanismes de suivi du plan stratégique 2004-2009 n'ont que partiellement contribué à l'efficacité du plan.

Le plan d'action

Le Collège n'a pas élaboré de plan d'action au terme de son évaluation 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 2008-2013 simultanément à l'évaluation du premier plan. Ainsi, il a pris en compte les principaux constats découlant du bilan de son premier plan et a procédé à une démarche collective de consultation. Bien que les éléments retenus sont de nature à améliorer le processus de planification stratégique, le Collège n'a pas précisé de responsables de leur mise en œuvre ni établi de calendrier de réalisation. 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. La Commission **suggère** au Collège, lors d'une prochaine évaluation de son plan stratégique, de consigner les principales pistes d'amélioration de son processus de planification stratégique dans un plan d'action et de déterminer des responsables de leur mise en œuvre ainsi qu'un calendrier de réalisation.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Collège n'a que partiellement répondu aux demandes de la Commission au regard de cette évaluation. Il a réalisé l'évaluation de l'atteinte des objectifs annuels des plans de travail institutionnels, sans toutefois pouvoir poser un jugement sur les objectifs poursuivis par son plan stratégique. Il a par ailleurs procédé à l'examen critique de son processus de planification stratégique. Bien que le Collège n'ait pas établi de devis spécifique à l'évaluation de l'efficacité du plan, il a élaboré une planification de sa démarche combinant l'évaluation du plan stratégique 2004-2009 et à l'élaboration du plan suivant. Sa démarche a aussi été guidée par des enjeux particuliers à son contexte, cependant le Collège n'a pas établi de plan d'action au terme de son autoévaluation.

La Commission note que des consultations ont été menées sur la démarche d'évaluation du plan ainsi que sur les conclusions du rapport auprès du comité de direction et de certaines instances de gestion. Elle estime que la composition du comité de révision chargé de réaliser les travaux, représentatif de la communauté collégiale, constitue une force de la démarche du Collège.

En faisant porter son évaluation sur les objectifs annuels des plans de travail institutionnels, le Collège s'est privé d'une lecture globale des résultats du plan stratégique. La Commission constate que beaucoup de données perceptuelles et documentaires ont été recueillies pour documenter les réalisations en lien avec les objectifs. Bien que ces données soient pertinentes, elles s'avèrent insuffisantes pour fonder un jugement sur les résultats au regard des objectifs poursuivis par le plan.

La Commission note également que les entretiens menés ont porté davantage sur le plan à venir plutôt que sur celui qui faisait l'objet de l'évaluation. En conséquence, les données recueillies ont été insuffisantes pour porter un regard critique approfondi sur le plan évalué et pour tracer un portrait complet de son processus de planification stratégique. Néanmoins, la Commission juge que les pistes d'action dégagées par le Collège devraient lui permettre d'améliorer son processus de planification stratégique, dans la mesure où elles feront partie d'un plan d'action dont la mise en œuvre sera assurée.

Compte tenu des éléments qui précèdent et tout en reconnaissant le contexte particulier associé à la démarche d'évaluation menée par le Collège, la Commission **suggère** au Collège, lors de l'évaluation de son prochain plan stratégique, d'adopter une démarche qui s'appuie sur des données pertinentes et suffisantes pour mener une analyse rigoureuse et formuler des conclusions en lien avec la mise en œuvre de son plan stratégique.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le plan stratégique 2004-2009 réalisé par le Collège de Valleyfield et la gestion qu'il en a faite n'ont que partiellement contribué à l'atteinte des résultats. Toutefois, le regard critique posé par le Collège sur le plan stratégique 2004-2009 lui a permis de dégager des pistes d'action qui lui permettront d'améliorer son processus de planification stratégique.

En ce qui concerne le contexte d'élaboration du plan stratégique, incluant le plan de réussite, la Commission note que le Collège a réalisé une analyse de son environnement lui permettant de déterminer les enjeux associés à sa situation et que les orientations retenues étaient en lien avec ces enjeux. Toutefois, la Commission suggère au Collège de s'assurer que l'ensemble des objectifs soit formulé en résultats attendus mesurables et accompagnés d'indicateurs afin d'assurer le suivi de la progression vers l'atteinte des résultats. En vue d'améliorer son processus d'élaboration du plan stratégique, le Collège a mené des consultations sur l'élaboration du plan suivant et formulé certains objectifs de ce plan en termes de résultats attendus. Pour ce qui est de la mise en œuvre du plan stratégique, la Commission observe que les plans de travail et leurs bilans annuels sont en lien avec les objectifs et les orientations du plan stratégique. Pour le plan de réussite, la Commission constate la difficulté à en faire un véritable outil de concertation des principaux intervenants engagés dans la réussite des étudiants, principalement au début de sa mise en œuvre. Dans la foulée des actions qu'il a dégagées à la suite de son autoévaluation, le Collège a implanté un mécanisme de mise en œuvre du plan de réussite permettant de développer une plus grande concertation des intervenants. Quant aux mécanismes de suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite, la Commission suggère au Collège de s'assurer qu'ils permettent de suivre la progression des résultats au regard des objectifs du plan, de réviser son plan annuellement et, au besoin, de l'actualiser. La Commission note que le Collège prévoyait une action visant à développer un mécanisme de suivi de la progression vers l'atteinte des objectifs.

Au chapitre de la démarche d'autoévaluation menée par le Collège, la Commission conclut qu'elle n'a pas permis au Collège de vérifier l'atteinte des objectifs de son plan stratégique et de porter un regard approfondi sur son processus de planification stratégique. En conséquence, la Commission suggère au Collège, lors de l'évaluation de son prochain plan stratégique, d'adopter une démarche qui s'appuie sur des données pertinentes et suffisantes pour mener une analyse rigoureuse et formuler des conclusions en lien avec la mise en œuvre de son plan stratégique. La Commission lui suggère également de consigner les principales pistes d'amélioration de son processus de planification stratégique dans un plan

d'action et de déterminer des responsables ainsi qu'un calendrier de réalisation afin d'assurer leur mise en œuvre.

Les suites à l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du plan stratégique 2004-2009, le Collège de Valleyfield souscrit aux avis émis par la Commission et s'engage à en assurer un suivi rigoureux. Il émet toutefois des réserves à l'égard du traitement accordé à certains aspects dans le rapport. La Commission a pris bonne note des commentaires du Collège pour la version définitive du rapport. Par ailleurs, le Collège fait état des actions entreprises et envisagées en vue de bonifier son processus de planification stratégique. Il a veillé, notamment à informer l'ensemble de sa communauté de l'état d'avancement des réalisations en lien avec les engagements pris et inscrits dans le plan stratégique. Le Collège a aussi vu à s'assurer que les objectifs du plan soient formulés en résultats attendus et mesurables afin de faciliter la collecte de données qui seront utilisées lors de la prochaine opération. Il compte aussi maintenir et améliorer le suivi du plan stratégique par le biais du comité de suivi.

La Commission estime que ces mesures contribueront à améliorer le processus de planification stratégique du Collège de Valleyfield.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président