

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2007

Cégep régional de Lanaudière

Mars 2012

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2007* du Cégep régional de Lanaudière 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 Cégep et la gestion qu'il en a faite ont contribué à l'atteinte des résultats.

Le Cégep régional de Lanaudière a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 11 mai 2009. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement du 9 au 13 mai 2011². À cette occasion, le comité a rencontré la direction du Cégep, le conseil d'administration (incluant des membres des trois conseils d'établissement), le comité régional de planification et de coordination (CRPC), les commissions des études et les comités de direction de chaque collège constituant, le comité d'autoévaluation, les comités de suivi de plans de réussite 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 poli régional de Lanaudière, 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 Cégep 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

-
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. François Labrousse, conseiller en gestion retraité de CGI, de M. Daniel Fiset, adjoint à la Direction des études retraité du Cégep du Vieux-Montréal et de M. Paul Lavoie, adjoint à la Direction des études retraité du Cégep de Sherbrooke. Le comité était assisté de M^{me} Claudia Pilote, 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.

l'amélioration du processus de planification stratégique du Cégep, de la gestion du plan et de l'évaluation de son efficacité.

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Issu de deux sites d'enseignement déjà existants, soit le Cégep Joliette – De Lanaudière et la section collégiale du Collège de L'Assomption, le Cégep régional de Lanaudière a été fondé en juillet 1998 avec l'ajout d'un nouvel établissement collégial situé à Terrebonne. Sur les plans juridique et administratif, le Cégep est formé d'une entité régionale, le centre administratif situé à Repentigny, et de trois collèges constituants, à Terrebonne, à Joliette et à L'Assomption⁴. L'entité régionale est chargée d'organiser l'enseignement de niveau collégial dispensé par les collèges constituants, tandis que chacun des collèges constituants est chargé de mettre en œuvre les programmes d'études confiés par le Cégep régional et de collaborer au développement social et culturel de sa région⁵.

La région de Lanaudière est la cinquième plus peuplée du Québec. De 1997 à 2007, la population de Lanaudière a augmenté de 15,7 % comparativement à 5,9 % pour l'ensemble du Québec. Selon les projections, elle augmentera de 37,9 % d'ici 2031 alors que l'ensemble de la population québécoise devrait croître de 15,8 %. L'agriculture, qui occupe près de 11 % du territoire, est une activité importante de la région. Le territoire forestier occupe quant à lui près de 78 % de la région. L'industrie manufacturière est l'une des principales assises de l'économie.

Le Cégep régional de Lanaudière est le seul cégep de la région. Il offre de la formation créditée ordinaire, continue et en ligne, ainsi que de la formation sur mesure aux entreprises. Au cours de la période 2004-2007, l'offre de programme est demeurée stable à la formation ordinaire. Ce sont 44 programmes qui ont été offerts chaque année dans l'ensemble du Cégep régional de Lanaudière, notamment dans les domaines des sciences humaines, des sciences de la nature, de la santé, des arts, du génie et de l'agriculture. Terrebonne offrait 8 programmes, 25 étaient offerts à Joliette et 11 à L'Assomption⁶. À la formation continue, le nombre de programmes est passé de 11 à 9 au cours de la même période. Joliette offrait 9 programmes au début du plan et 7 à la fin, alors que Terrebonne et L'Assomption n'en offraient qu'un seul. Les programmes de la formation continue

4. Dans le présent rapport, le vocable « Cégep » sera utilisé pour désigner le Cégep régional de Lanaudière et le vocable « Collège » sera utilisé pour désigner les collèges constituants.

5. Le chapitre II de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (C-29) est consacré au Collège régional.

6. Dans le présent rapport, les collèges constituants sont parfois simplement désignés par le nom des localités où ils se situent, afin d'alléger le texte.

appartiennent surtout aux domaines de l'administration, de la santé et des techniques humaines.

Au Cégep, lors de la période couverte par le plan stratégique, l'effectif étudiant de la formation ordinaire a fluctué à la hausse, passant de 4 082 en 2004-2005 à 4 270 en 2006-2007. À la formation continue, le nombre d'étudiants a connu une diminution, passant de 934 à 887. À **Terrebonne**, l'effectif étudiant de la formation ordinaire est passé de 612 en 2004-2005 à 693 en 2005-2006, puis à 822 en 2006-2007. À la formation continue, le nombre d'étudiants a augmenté, passant de 26 à 77. À **Joliette**, l'effectif étudiant de la formation ordinaire a fluctué à la baisse, passant de 2 044 en 2004-2005 à 2 028 en 2006-2007. À la formation continue, le nombre d'étudiants a varié entre 591 et 650. Enfin, l'effectif étudiant de la formation ordinaire de **L'Assomption** a fluctué à la baisse, passant de 1 426 en 2004-2005 à 1 420 en 2006-2007. À la formation continue, le nombre d'étudiants a également fluctué à la baisse, passant de 258 en 2004-2005 à 210 en 2006-2007.

Durant la mise en œuvre du plan stratégique, le nombre total d'employés à temps plein est passé de 585 à 646. Le directeur général en poste au moment de la visite est entré en fonction au cours de la dernière année couverte par le plan stratégique. Quant au conseil d'administration, quelques changements sont survenus à la présidence.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport constitue le premier plan du Cégep depuis les modifications apportées en 2002 à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Un seul plan stratégique est produit pour les trois collèges constituants et chacun d'eux possède son propre plan de réussite. Adopté en juin 2004, le plan stratégique a été évalué par la Commission qui, en août 2005, l'a jugé conforme à la Loi et potentiellement efficace. Il couvre la période allant des années 2004 à 2007, soit une durée de trois ans.

Conformément à sa mission, le Cégep régional de Lanaudière entend s'assurer, par le déploiement d'un environnement éducatif stimulant et par la mise en place d'un milieu de vie propice à l'épanouissement, que l'étudiant développe des habiletés, tant de savoir-faire que de savoir-être, afin de pouvoir jouer son rôle de citoyen impliqué dans son milieu et capable d'ouverture sur le monde. De plus, le Cégep souhaite contribuer fortement au développement du potentiel humain de la région, miser sur la qualité et l'adhésion de ses ressources humaines ainsi qu'agir comme partenaire dans sa communauté et collaborer au développement économique, scientifique, social, culturel et communautaire de sa région.

Les orientations du plan stratégique du Cégep visent une offre de formation reconnue et de qualité, une gestion pédagogique et administrative rigoureuse, un renforcement de sa dynamique institutionnelle et une contribution significative au développement social, économique, scientifique, culturel et communautaire de sa région.

Les plans de réussite inclus dans le plan stratégique

La réussite et la diplomation des étudiants font l'objet d'un objectif et de voies d'action dans le plan stratégique. Ces derniers découlent de l'orientation visant à offrir une formation reconnue et de qualité. Trois documents distincts accompagnent le plan stratégique, soit les plans d'aide à la réussite des trois collèges constitutifs qui comprennent chacun leurs propres objectifs. Les plans de réussite couvrent la même période que le plan stratégique. Ce sont les deuxièmes plans de réussite élaborés par le Cégep.

Le *Plan institutionnel de réussite* du collège constituant de **L'Assomption** comporte des objectifs s'adressant aux étudiants de première année et qui visent, notamment l'encadrement, le renforcement des compétences, la diminution des taux d'échecs et la persévérance. D'autres objectifs s'adressent à l'ensemble des étudiants et cherchent, entre autres, à poursuivre l'aide offerte par les centres d'aide, à favoriser la persévérance et à mettre en valeur des réalisations parascolaires étudiantes qui contribuent directement à l'intégration des apprentissages. Lors de l'évaluation du plan stratégique, la Commission avait jugé que le nouveau plan d'aide à la réussite devait permettre de bien soutenir la réussite et la diplomation. Toutefois, elle suggérait au Collège de procéder rapidement à l'identification de résultats attendus qui lui permettraient d'évaluer, de façon rigoureuse, l'atteinte de ses objectifs et la pertinence de ses moyens. En 2005, le plan a été actualisé. Trois objectifs ont été retirés du plan initial et trois autres ont été modifiés.

Le *Plan institutionnel d'aide à la réussite* du collège constituant de **Joliette** comporte des objectifs qui visent la réussite de façon globale, l'amélioration des taux de réussite en première session, la réinscription en troisième et cinquième sessions ainsi que la diplomation. Lors de l'évaluation du plan stratégique, la Commission était d'avis que le plan du Collège comportait des mesures susceptibles d'améliorer la réussite des cours, la persévérance aux études et la diplomation. Elle l'invitait néanmoins à se doter, comme prévu, de résultats attendus lui permettant d'évaluer l'atteinte de ses objectifs. De plus, elle l'invitait à se doter des moyens nécessaires pour approfondir l'évaluation de l'efficacité de certaines mesures.

Le *Plan institutionnel des mesures particulières d'aide à la réussite* du collège constituant de **Terrebonne** présente les orientations privilégiées par la communauté collégiale, soit la

pédagogie de la première session, le développement vocationnel, la responsabilité élargie et partagée, la réussite éducative ainsi que les langages et les habilités transversales. Lors de l'évaluation du plan stratégique, la Commission était d'avis que le nouveau plan d'aide à la réussite du Collège devait permettre de bien soutenir la réussite et la diplomation.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Cégep régional de Lanaudière a entrepris son autoévaluation par la rédaction d'un bilan pour chacun des trois plans de réussite 2004-2007 (adoptés en novembre 2007) et d'un bilan du *Plan stratégique 2004-2007* (adopté en janvier 2008). Puis, il a terminé ses travaux d'autoévaluation en avril 2009 par l'adoption d'un rapport visant à répondre aux attentes exprimées par la Commission à l'intérieur de son cadre d'analyse.

La rédaction du rapport d'autoévaluation a été confiée au consultant qui travaillait à l'élaboration du *Plan stratégique 2008-2013* (adopté en juin 2008). Les consultations réalisées pour élaborer le nouveau plan ont permis au consultant de réévaluer le niveau d'atteinte des résultats obtenus du plan 2004-2007 en fonction de nouvelles informations. Puis, il a comparé le contenu du nouveau plan à celui du précédent afin d'établir des liens entre les deux plans. Le rapport d'autoévaluation adopté a posteriori n'a pas été diffusé dans la communauté. Cependant, la première version du bilan et celle du rapport d'autoévaluation ont été présentées au comité régional de planification et de coordination (CRPC) qui a agi à titre de comité réacteur. Le CRPC est le comité de régie du Cégep. Il est composé du directeur général, des directeurs des trois collèges constituants et des autres directeurs qui relèvent de la Direction générale.

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.

Les principaux objectifs du *Plan stratégique 2004-2007* traitent de l'application des projets éducatifs, de la réussite, de la gestion des programmes et administrative, de l'innovation et de l'environnement éducatif en lien avec l'orientation qui vise une formation de qualité. Ils abordent aussi le rôle des instances, le sentiment d'appartenance et la qualité du milieu de vie.

Le rapport d'autoévaluation passe en revue l'ensemble des objectifs du plan stratégique et pose un jugement sur le niveau d'atteinte de chacun d'eux. Pour ce faire, tous les indicateurs prévus lors de l'élaboration du plan ont été considérés. Néanmoins, le rapport révèle que certains d'entre eux n'ont pas contribué à la démonstration du niveau d'atteinte des objectifs parce qu'ils n'ont pas fait l'objet d'une collecte de données. Il indique également que les indicateurs n'étaient pas associés à des résultats attendus. Ainsi, pour poser un jugement sur le niveau d'atteinte des objectifs, le Cégep s'est appuyé sur divers constats, faits et réalisations qu'il a regroupés avec l'information issue des indicateurs prévus ou d'autres constats.

Diverses sources de données ont été utilisées, dont les comptes rendus thématiques des rencontres de consultation pour la rédaction du *Plan stratégique 2008-2013* qui ont permis d'ajuster le jugement sur le niveau d'atteinte des objectifs. La démonstration s'appuie également sur les données provenant d'un sondage réalisé en avril 2007 auprès des étudiants des trois collèges constituant à propos de l'utilisation et de l'appréciation de plusieurs services aux étudiants.

En se basant sur les données colligées, le Cégep a construit un argumentaire lui permettant d'apprécier chacun des objectifs et de tirer l'une des trois conclusions suivantes : objectif atteint, objectif partiellement atteint, objectif non atteint. Dans l'ensemble, le Cégep conclut qu'il est très satisfait des résultats obtenus : parmi les 22 objectifs du plan stratégique, il évalue que 13 ont été complètement atteints, que 9 l'ont été partiellement et

qu'aucun d'eux ne peut être considéré comme non atteint. Il explique globalement les écarts obtenus par le fait que le Cégep avait à peine cinq années d'existence lorsqu'il a commencé à préparer le *Plan stratégique 2004-2007*. L'organisation tentait encore de s'ajuster à sa naissance encore récente, à sa structure unique dont l'appropriation n'était pas toujours facile, à ses chantiers majeurs de construction dont les effets perturbateurs se sont fait sentir plusieurs années après la fin des travaux et à des restrictions budgétaires qui ont ajouté des contraintes supplémentaires à une situation déjà difficile. De plus, le changement à la Direction générale a, selon le Cégep, monopolisé une grande partie de ses énergies au cours de la seconde année du plan stratégique.

Compte tenu des limites liées à l'absence de résultats attendus, la Commission estime que le Cégep a su s'appuyer sur des données pertinentes et suffisantes pour fonder son appréciation. Cependant, la Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Cégep ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique en fonction de résultats attendus.

L'atteinte des objectifs des plans de réussite

Le bilan du plan de réussite de **Terrebonne** passe en revue les résultats attendus que le Collège avait déterminés dans son plan de réussite 2004-2007. Pour ce faire, il présente une analyse des indicateurs de réussite à partir de la cohorte de 1998, sur sa population totale (population A et A+B), sur la clientèle préuniversitaire et technique ainsi que sur des programmes ciblés. Par ailleurs, le bilan présente des constats issus de l'évaluation de la mise en œuvre du plan de réussite. En effet, le Collège aborde les problématiques qu'il avait ciblées en commentant les moyens retenus. Le Collège est généralement satisfait des résultats reflétés par les indicateurs sur la réussite scolaire, sauf en ce qui concerne ceux de la session d'*Accueil et intégration* dont le taux de réussite, pour la cohorte de 2004, est beaucoup plus faible que dans le réseau. Les autres écarts observés, comme la chute des taux de diplomation au secteur technique, que ce soit dans les délais prescrits ou deux ans après, peuvent s'expliquer, selon le Collège, par la petite taille des cohortes, ce qui peut entraîner d'importantes variations. Par ailleurs, le Collège constate que tous les moyens retenus sont en place et que les travaux prévus au plan 2004-2007 ont été menés à terme ou sont en cours de réalisation. La Commission estime que les données utilisées afin de faire la démonstration du niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite sont dans l'ensemble pertinentes et suffisantes. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège de Terrebonne permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus.

Le bilan du plan de réussite de **Joliette** présente l'état de réalisation des activités prévues dans le plan de réussite et son appréciation des actions menant aux objectifs visés

(objectifs visant la réussite de façon globale, visant l'amélioration des taux de réussite en première session, visant la réinscription en troisième et en cinquième sessions et visant la diplomation). Le Collège a également analysé les indicateurs de la réussite à partir de la cohorte de l'année 2000, sur sa population totale (population A), sur la clientèle préuniversitaire et technique et sur quelques programmes ciblés. Cependant, le Collège a comparé ses résultats avec la moyenne du réseau public plutôt que de les comparer à des résultats attendus. Selon le Collège, de façon générale, les statistiques présentées n'infirment ni ne confirment la valeur et l'impact des mesures d'aide à la réussite. Il ajoute que le portrait local obtenu ne met de l'avant aucune augmentation significative des indicateurs de réussite, mais qu'il confirme que la situation à Joliette se compare avantageusement à celle du réseau collégial public. Le bilan affirme que l'analyse qualitative de chacune des mesures permet plus spécifiquement de témoigner du rendement de ces mesures. Bien que le Collège s'appuie généralement sur des données pertinentes menant à une analyse rigoureuse dont découlent des conclusions appuyées, il n'a pas déterminé les résultats attendus en lien avec les objectifs de son plan de réussite et, par conséquent, n'a pas recueilli des données suffisantes pour mesurer l'atteinte de ses objectifs. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège de Joliette ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus.

Le bilan du plan de réussite de **L'Assomption** présente une évaluation globale des mesures institutionnelles du plan de réussite en faisant ressortir les principales réalisations liées aux grands axes de développement du plan, soit l'encadrement au plan institutionnel, aux programmes, aux départements et à la vie étudiante. De plus, il reprend l'ensemble des objectifs poursuivis, les moyens à mettre en place pour les atteindre, les responsables associés à ces mesures et les critères d'évaluation utilisés. Ce tableau contient une colonne de commentaires qui permet au Collège de statuer sur le niveau de réalisation des mesures. Le bilan présente également une synthèse de l'évaluation des mesures mises en place pour chaque programme en tenant compte des critères suivants : un obstacle ou un problème est identifié; un projet spécifique visant à résoudre le problème ou à lever l'obstacle est identifié; un résultat attendu est envisagé à court terme; des moyens sont coordonnés, les porteurs de la mesure sont clairement identifiés; des effets sont attendus à moyen terme; un mécanisme de suivi est prévu en vue de porter un jugement sur l'efficacité de la mesure.

Par ailleurs, il expose une analyse des principaux indicateurs de la réussite pour les cohortes de 2005 et 2006. Le Collège compare les résultats obtenus à des résultats attendus et conclut sur le suivi des cibles institutionnelles pour les trois années couvertes par le plan. Selon le Collège, parmi les 18 mesures d'encadrement prévues, soit 7 pour l'encadrement institutionnel, 3 pour l'encadrement par les programmes, une pour

l'encadrement par les départements et une autre pour l'encadrement par les activités de la vie étudiante, seulement une mesure n'a pas été réalisée parce qu'elle ne convenait pas à l'ensemble des étudiants visés et une autre n'a été que partiellement réalisée puisqu'un sondage de satisfaction de la clientèle reste à venir. En somme, bien que le Collège n'ait pas déterminé les résultats attendus en lien avec les objectifs de son plan de réussite, il s'est doté de cibles par rapport aux grands indicateurs de réussite. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège de L'Assomption permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus.

Le regard critique sur le plan stratégique

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

Au moment de réaliser le bilan de son plan stratégique et les bilans des plans de réussite, le Cégep n'a pas entrepris de démarche particulière en vue de poser un regard critique sur le plan stratégique et les plans de réussite. Afin de répondre aux attentes de la Commission lors de la rédaction du rapport d'autoévaluation, des éléments de regard critique ont été puisés dans divers documents, soit les bilans des plans et les comptes rendus des rencontres préparatoires pour la rédaction du plan 2008-2013. Ces éléments ont été discutés lors des rencontres du CRPC.

Le contexte d'élaboration du plan stratégique

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

Le Cégep porte un jugement positif sur l'analyse de situation réalisée au moment de l'élaboration du plan stratégique et sur les orientations liées à celle-ci. Dans son rapport d'autoévaluation, il souligne que le processus utilisé pour élaborer le plan stratégique était en adéquation avec les attentes de la communauté, ce qui a favorisé sa participation et son adhésion. Il ajoute que les orientations étaient bien circonscrites, qu'elles correspondaient à l'analyse de la situation ainsi qu'à l'évolution souhaitée par la communauté pour les trois années couvertes par le plan.

La Commission remarque que le Cégep a tenu compte des avis faits dans le cadre de l'évaluation institutionnelle dans l'élaboration de son plan stratégique. Lors de sa visite, la Commission a également constaté que la mobilisation de la communauté, déjà manifeste lors du premier plan, s'est accrue avec l'élaboration du plan 2008-2013.

Toutefois, le Cégep constate que la rédaction du plan était incomplète puisque les indicateurs, quoique clairement définis, n'étaient pas accompagnés de résultats attendus. Le Cégep a précisé une action pour corriger cette lacune au moment de l'élaboration de son nouveau plan stratégique. Lors de sa visite, la Commission a pu constater une meilleure traduction des objectifs en résultats attendus dans les plans de travail des collèges constituants. Compte tenu de l'importance de déterminer des résultats attendus dans une gestion axée sur les résultats, la Commission encourage le Cégep à poursuivre ses

efforts en vue de déterminer des résultats attendus mesurables accompagnés d'indicateurs qui lui permettront de mesurer l'atteinte des résultats.

En somme, la Commission estime que le contexte d'élaboration du *Plan stratégique 2004-2007* a généralement contribué à son efficacité.

Le contexte d'élaboration des plans de réussite

Les trois plans de réussite ont été élaborés à partir des plans précédents, de manière à les améliorer. Les trois collèges constituant ne font pas état de difficultés particulières liées à l'analyse de la situation, ni en ce qui a trait au processus d'élaboration des plans de réussite. Tout comme pour le plan stratégique, la Commission a constaté lors de sa visite que la mobilisation de la communauté, déjà manifeste lors du premier plan, s'est accrue avec l'élaboration des plans de réussite 2008-2013.

Lors de l'élaboration de son plan de réussite 2004-2007, le Collège de **Terrebonne** a jugé que les cibles présentes dans le plan d'aide à la réussite adopté en décembre 2000 étaient toujours d'actualité. Ces dernières ont donc été reprises sous forme d'objectifs dans le plan 2004-2007, ce qui a permis au Collège de disposer de résultats attendus, tant pour le secteur préuniversitaire que pour le secteur technique, quant au taux de réussite en première session, en troisième session et quant au taux de diplomation dans la durée prescrite, puis après cinq ans. Pour sa part, le Collège de **Joliette** n'a pas déterminé de résultats attendus. Le plan de réussite 2004-2007 de Terrebonne, tout comme celui de Joliette, n'a pas été modifié au cours de cette période. À **L'Assomption**, trois objectifs ont été retirés du plan de réussite initial et trois autres ont été modifiés afin d'ajuster le plan en fonction de ce qui pouvait être réalisable par les départements. De plus, de nouvelles cibles ont été établies pour la deuxième et la troisième année du plan afin qu'elles soient réalistes et motivantes pour le milieu.

En somme, la Commission constate que l'analyse de la situation de chacun des plans de réussite a permis de bien connaître les caractéristiques de la clientèle, de cerner les obstacles à la réussite et d'élaborer des orientations et des objectifs en lien avec ceux-ci. Elle estime donc que le contexte d'élaboration des plans de réussite 2004-2007 a généralement contribué à leur efficacité. Conséquemment, elle *suggère* au Collège de Joliette de s'assurer, lors de sa prochaine planification liée au plan de réussite, de formuler ses objectifs en résultats attendus mesurables.

La mise en œuvre du plan stratégique

Le rapport d'autoévaluation indique que la mise en œuvre du *Plan stratégique 2004-2007* a été prise en charge par la Direction générale qui a exigé un arrimage entre le plan stratégique et les plans de travail annuels produits par l'ensemble des directions et les collèges constituants. Le gabarit des plans de travail et des bilans d'activités a été revu pour favoriser l'arrimage entre les actions proposées et les objectifs du plan stratégique. Chaque année, les directions des collèges ont déterminé les actions prioritaires à inscrire ou à reconduire dans leur plan de travail. Toutefois, le rapport indique que ces choix ne faisaient pas l'objet d'un calendrier global de réalisation du plan stratégique et qu'il était alors possible d'échapper une action en cours de route.

À la fin de chaque année, toutes les directions ont contribué à la production d'un bilan annuel dans lequel elles faisaient état des réalisations à propos des actions inscrites dans le plan de travail annuel. Cependant, le Cégep explique qu'étant donné l'absence d'un tableau de bord, les bilans étaient insuffisants pour effectuer le suivi de la mise en œuvre. De plus, il révèle que lors du dépôt du plan, il était prévu de mettre en place un comité de suivi, mais que ce comité ne s'est réuni qu'à deux reprises. Le suivi de la mise en œuvre a donc été assuré en partie par le CRPC, ce que la Commission a constaté lors de la visite. À la suite de son autoévaluation, le Cégep a décidé, pour la mise en œuvre de son nouveau plan 2008-2013, de poursuivre l'utilisation des plans de travail et des bilans annuels en lien avec le plan stratégique. Ceux-ci serviront désormais à compléter un nouveau tableau de bord qui permettra d'effectuer un suivi continu de la mise en œuvre du plan. Le CRPC demeurera l'instance responsable d'effectuer ce suivi. Lors de la visite de la Commission, le tableau de bord était en cours d'implantation.

Par ailleurs, le Cégep a rédigé un document complémentaire sur l'efficacité de certains moyens, soit le développement des technologies de l'information (TI) et la mise en place d'un nouveau modèle de répartition des allocations ministérielles entre le centre administratif et chacun des collèges constituants. Selon le Cégep, ces moyens respectaient les critères de sélection suivants : les moyens choisis ont été pleinement réalisés; les moyens choisis ont contribué à la réalisation d'un ou de plusieurs objectifs du plan stratégique; la réalisation des moyens touchait l'ensemble du Cégep et contribuait ainsi à l'amélioration du climat institutionnel; les moyens choisis étaient davantage associés aux services centralisés. Le Cégep conclut que le *Plan de développement des technologies de l'information* s'est avéré la pierre angulaire du virage amorcé par le Cégep en matière de TI. Il souligne également qu'il a permis la réalisation des trois objectifs stratégiques s'y rapportant. Par rapport au second moyen, le Cégep conclut que le modèle conçu s'est avéré un moyen efficace pour régler le problème de la répartition des ressources. Il considère

que le modèle a su créer un consensus au moment de sa mise en place et que sa flexibilité et son potentiel d'adaptation ont contribué à son maintien pour les années subséquentes.

En somme, la Commission estime que la mise en œuvre a généralement contribué à l'efficacité du plan stratégique.

La mise en œuvre des plans de réussite

La mise en œuvre du plan de réussite 2004-2007 du Collège de **Terrebonne** s'effectue à travers les plans de travail annuels des programmes et du comité de direction, avec le soutien d'un conseiller pédagogique à la réussite. Au moment de la visite, le comité de direction a expliqué qu'il élabore, chaque année, un plan de travail à partir du plan de réussite. Les directeurs adjoints, responsables des départements et des programmes, s'assurent que les plans de travail comportent une section propre au plan de réussite, puis les conseillers pédagogiques veillent à la mise en place des mesures. Le Collège précise que certaines mesures sont transversales et qu'elles se retrouvent dans l'ensemble des plans de travail. Les gabarits pour rédiger les plans de travail ont été revus à la suite du bilan de 2004-2007. Dans le bilan du plan de réussite 2004-2007, le Collège indiquait être généralement satisfait des mesures implantées, mais que beaucoup restait à faire pour en assurer leur suivi et les évaluer formellement. Depuis l'autoévaluation, le comité de direction a consolidé ses mécanismes de mise en œuvre afin de solliciter l'ensemble de son milieu. Par ailleurs, le Collège a mis en place deux sous-comités de la Commission des études : le comité-conseil sur la réussite, qui a pour mandat d'assurer une veille en matière de stratégies éducatives et de nouvelles données liées à la réussite, et le comité de travail sur la réussite qui a pour mandat d'assurer le suivi, pour chaque programme d'études, des mesures d'aide à la réussite à mettre en place. Dans l'ensemble, la Commission estime que la mise en œuvre a contribué à l'efficacité du plan de réussite de Terrebonne

À **Joliette**, la mise en œuvre du plan de réussite se réalise à travers le plan de travail du comité de direction, qui fixe des priorités annuelles qui sont ensuite présentées au conseil d'établissement. Les adjoints à la Direction des études les proposent aux comités de programmes et aux départements qui, avec le support des conseillers pédagogiques, inscrivent les mesures qu'ils choisissent de mettre en œuvre dans leurs plans de travail annuels et en informent le comité de direction. Le suivi de ces mesures s'effectue lors de rencontres périodiques entre les coordonnateurs de programme et de département et des adjoints à la Direction des études ainsi qu'au moment de l'appréciation annuelle des programmes. Dans le cadre du plan de réussite 2004-2007, un comité d'aide à la réussite a été mis en place afin d'assurer le suivi et de commenter les mesures. Le comité d'aide à la réussite a été dissous après la fin du plan 2004-2007 et son mandat est actuellement en révision. C'est le comité de gestion pédagogique, composé des membres de la direction,

des adjoints aux programmes, des conseillers pédagogiques et parfois d'invités, qui assume désormais ce rôle. Il se réunit chaque semaine pour traiter les questions d'ordre pédagogique, tout juste avant la rencontre du comité de direction qui s'intéresse aux aspects administratifs du Collège. La Commission constate, à l'examen des documents et à la suite des témoignages recueillis lors de la visite, que ces mécanismes de mise en œuvre ne sont pas suffisamment encadrés par les priorités annuelles et **suggère** au Collège de Joliette de s'assurer que la planification annuelle des mesures de son plan de réussite se fait en lien avec les objectifs fixés. En somme, la Commission estime que la mise en œuvre n'a contribué que partiellement à l'efficacité du plan de réussite de Joliette.

À **L'Assomption**, la mise en œuvre du plan de réussite 2004-2007 se réalise à travers les plans de travail annuels des départements et est soutenue par la création d'une équipe de la réussite. Cette équipe a fait connaître le concept de « mesure de la réussite » tel que défini par le Carrefour de la réussite et a suscité l'adhésion de la communauté à cette mesure. Elle a accompagné les comités de programme dans la préparation de leurs plans de réussite, soutenu les départements dans la mise en place de leurs mesures d'aide à la réussite et présenté aux départements le logiciel de dépistage d'élèves en difficulté. De plus, l'équipe a analysé les plans de réussite reçus et rencontré les membres des départements dont le plan ne correspondait pas aux attentes exprimées. À la suite de son autoévaluation, le Collège de L'Assomption a décidé de poursuivre avec les mêmes mécanismes de mise en œuvre pour le plan 2008-2013. Lors de la visite, la Commission a constaté le recours à trois nouveaux gabarits pour la présentation d'une mesure d'aide, pour son bilan et pour son évaluation. Une analyse de l'efficacité des mesures s'opère lorsqu'une décision est prise quant au maintien, à l'abandon ou à la modification de chaque mesure. En somme, la Commission estime que la mise en œuvre a contribué à l'efficacité du plan de réussite de L'Assomption.

Les mécanismes de suivi du plan stratégique

Le comité de suivi prévu dans le *Plan stratégique 2004-2007* ne s'est rencontré qu'à deux reprises en début d'application du plan et c'est le CRPC qui a assumé la responsabilité du pilotage du suivi. Le suivi des résultats du plan stratégique s'est réalisé à partir des bilans produits par l'ensemble des directions. L'examen de ces bilans permet à la Direction générale de produire un bilan annuel qui est présenté au conseil d'administration en septembre. En février, un bilan semestriel est également produit. Lors de la visite, la Commission a examiné les bilans de l'année 2009-2010 et a constaté qu'ils font état du niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique.

Le rapport annuel issu de ces bilans est présenté au conseil d'administration et acheminé à la ministre en décembre. La Commission a examiné ceux couvrant la période de mise en œuvre du *Plan stratégique 2004-2007*. Elle constate que le Cégep ne fait pas état des résultats obtenus au regard des objectifs fixés. Pour chaque collège constituant, ainsi que pour la formation continue, il énumère diverses réalisations. Le rapport annuel 2008-2009, faisant suite à la première année de mise en œuvre du plan 2008-2013, a subi un traitement différent. En effet, le rapport reprend l'ensemble des orientations et objectifs du plan stratégique, mais il ne témoigne toujours pas des résultats obtenus.

Dans son rapport d'autoévaluation, le Cégep souligne que le suivi du plan 2004-2007 a été réduit à l'examen du bilan annuel déposé au conseil d'administration. Il indique que l'absence d'un tableau de bord a limité le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique et a nui au suivi des résultats. En effet, le Cégep souligne qu'il n'y avait pas de collectes systématiques de données, surtout quantitatives, pour permettre d'établir un portrait de la progression des résultats. Puisque les données n'ont pas été rassemblées au moment opportun, cela expliquerait que plusieurs indicateurs sont demeurés sans mesure. Même si le CRPC a piloté le suivi du plan 2004-2007, le Cégep considère que le comité de suivi prévu aurait pu faciliter le suivi des résultats du *Plan stratégique 2004-2007*, qu'il aurait pu constater les lacunes et proposer des modifications à apporter au plan stratégique qui n'a pas été actualisé. À la suite de son autoévaluation, le Cégep a décidé de déléguer le suivi du nouveau plan au CRPC et a élaboré un tableau de bord précisant les objectifs fixés, les résultats attendus, les indicateurs et le partage des responsabilités pour assurer un meilleur suivi. La Commission constate la pertinence de cet outil et encourage le Cégep à poursuivre dans son application.

La Commission estime que le mécanisme de suivi a contribué partiellement à l'efficacité du plan stratégique.

Les mécanismes de suivi des plans de réussite

Le pilotage du suivi des réalisations du plan de réussite du Collège de **Terrebonne** est assumé par le comité de régie et les adjoints à la Direction des études, soutenus par le conseiller à la réussite. Le Collège, après avoir pris connaissance des informations cumulées au terme du plan 2004-2007, a établi de nouvelles cibles pour le plan de réussite 2008-2013. Lors de la visite, le comité de direction a informé la Commission que les nouvelles cibles correspondaient aux moyennes du réseau. Il a ajouté que si les cibles devaient être atteintes au cours du plan, elles seraient réajustées à la hausse. Dans son bilan du plan de réussite, le Collège de Terrebonne affirmait que le prochain plan serait plus rigoureux sur les processus de suivi et d'évaluation des mesures d'aide à la réussite. Au moment de la visite, la Commission des études a présenté des exemples des nouveaux

portraits statistiques permettant à chaque programme de suivre dorénavant ses taux de réussite et de persévérance. Dans le bilan annuel qu'ils réalisent, les programmes doivent faire état du plan stratégique et du plan de réussite. Le comité de direction produit également un bilan annuel ainsi qu'un bilan semestriel qui est présenté à la Commission des études et au conseil d'établissement. Les gabarits utilisés afin de réaliser ces bilans ont été améliorés dans le cadre du plan 2008-2013. En somme, la Commission estime que le mécanisme de suivi du Collège de Terrebonne a contribué à l'efficacité du plan de réussite 2004-2007.

À la suite de l'autoévaluation de son plan de réussite 2004-2007, le Collège de **Joliette** n'a pas apporté de modification à son mécanisme de suivi. Outre le suivi de la mise en œuvre de ses mesures, il réalise un bilan de ses activités qui est présenté à la Commission des études et au conseil d'établissement. Par ailleurs, il effectue le suivi des indicateurs de la réussite, mais cette analyse n'est pas réalisée en fonction de résultats attendus. La Commission estime que le mécanisme de suivi du Collège de Joliette n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan de réussite. En effet, le suivi n'a pas permis au Collège de faire état annuellement des résultats obtenus en fonction des objectifs visés, d'en suivre la progression et d'ajuster son plan, au besoin. En conséquence, la Commission *suggère* au Collège de Joliette de s'assurer que son mécanisme de suivi permet de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs.

Dans le cadre du plan de réussite 2004-2007 du Collège de **L'Assomption**, le suivi des résultats a été effectué par l'équipe de la réussite qui était soutenue par un conseiller pédagogique. Au moment de la visite, le suivi était assumé par un sous-comité de la Direction des études qui était également soutenu par un conseiller pédagogique, en plus d'être coordonné par une adjointe à la réussite. Le mécanisme de suivi permet au Collège de réaliser un bilan annuel qui est présenté à la Commission des études, au comité de direction et au conseil d'établissement. Après avoir analysé certains de ces bilans, la Commission constate qu'ils permettent d'évaluer la progression des résultats en regard des objectifs du plan de réussite. Au cours de la mise en œuvre du plan, le Collège a été en mesure d'actualiser son plan afin de l'ajuster à son environnement. La Commission des études a été consultée à cet effet et le conseil d'établissement de L'Assomption a adopté les modifications. En somme, la Commission estime que les mécanismes de suivi du Collège de L'Assomption ont contribué à l'efficacité du plan de réussite.

Le plan d'action

Le Cégep n'a pas élaboré de plan présentant les actions à mettre en œuvre pour améliorer son processus de planification stratégique. Néanmoins, à travers les bilans du plan stratégique et des plans de réussite, il a dégagé des éléments de suivi en vue de l'élaboration du *Plan stratégique 2008-2013*. De plus, le Cégep fait ressortir dans la section du rapport d'autoévaluation portant sur l'atteinte des objectifs les éléments du plan 2004-2007 qui ont été reconduits dans le plan suivant. La Commission invite le Cégep, lors de l'évaluation du prochain plan, à se donner un plan d'action qui comprendra les actions de nature à améliorer le processus de planification stratégique, qui précisera les responsabilités et qui comprendra un échéancier.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep a répondu partiellement aux demandes de la Commission au regard de cette évaluation. Il a évalué l'atteinte des objectifs de son plan stratégique et de ses plans de réussite, en plus de poser un regard critique sur leur contexte d'élaboration, leur mise en œuvre incluant l'examen de l'efficacité des moyens et sur leur suivi. Cependant, il n'a pas élaboré de devis d'évaluation comprenant les éléments essentiels pour mener une évaluation de qualité. Ce n'est qu'après avoir réalisé le bilan de son plan stratégique et de ses plans de réussite que le Cégep a rédigé un rapport d'autoévaluation qui identifiait les deux enjeux de l'évaluation : étoffer les conclusions obtenues lors de la rédaction du bilan du plan stratégique et intégrer les nouveaux éléments issus de cette évaluation à l'intérieur du nouveau plan stratégique. Selon le comité d'autoévaluation rencontré, aucune suite n'a été apportée au second enjeu.

Par ailleurs, le Cégep a procédé à l'évaluation de l'efficacité de certains moyens et selon la Commission, l'analyse rigoureuse réalisée par le Cégep lui a permis de mettre en lumière l'efficacité des mesures évaluées. Elle estime qu'il aurait gagné à compléter son analyse de l'efficacité en évaluant les efforts investis au regard des résultats obtenus.

La Commission considère que les données recueillies par le Cégep pour apprécier l'atteinte des objectifs du plan stratégique sont, compte tenu des limites liées à l'absence de résultats attendus, dans l'ensemble, pertinentes et suffisantes. Quant aux plans de réussite, les données recueillies ne sont pas toujours pertinentes et suffisantes. De plus, la Commission constate que le Cégep n'a pas entrepris de démarche particulière en vue de poser un regard critique sur son plan stratégique et ses plans de réussite, ce qui fait en sorte que les données recueillies n'étaient pas suffisantes.

Conséquemment, la démarche d'autoévaluation du Cégep ne lui a pas permis de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de ses plans de réussite. Néanmoins, elle lui a permis de reconnaître des points forts et des éléments qu'il aura à améliorer lors de ses prochaines planifications.

Afin de réaliser une analyse rigoureuse de ses objectifs et de poser un regard critique approfondi sur son plan stratégique et ses plans de réussite, la Commission **suggère** au Cégep, pour une prochaine évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, d'élaborer un devis ayant fait l'objet de consultations et précisant les enjeux de l'évaluation ainsi que d'appuyer son analyse sur des données pertinentes et suffisantes pour en dégager des pistes d'amélioration de sa planification stratégique, incluant ses plans de réussite.

Conclusion

Au terme de son évaluation et compte tenu des commentaires, des avis et des jugements qu'elle a émis sur le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2004-2007*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep régional de Lanaudière et la gestion qu'il en a faite **ont généralement contribué** à l'atteinte des résultats. De plus, le regard critique posé par le Cégep sur le *Plan stratégique 2004-2007* l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettront d'améliorer son processus de planification stratégique.

D'abord, la Commission estime que l'analyse de la situation du plan stratégique était suffisante, qu'elle a permis de dégager les enjeux appropriés et de définir des orientations en lien avec ceux-ci, en plus de susciter la mobilisation de la communauté. Quant à l'analyse de la situation de chacun des plans de réussite, elle souligne qu'elles ont permis de bien connaître les caractéristiques de la clientèle, de cerner les obstacles à la réussite et d'élaborer des orientations et des objectifs en lien avec ceux-ci. Toutefois, la Commission suggère au Collège de Joliette de s'assurer, lors de l'élaboration du prochain plan de réussite, de formuler ses objectifs en résultats attendus mesurables. Pour ce qui est de la mise en œuvre, la Commission estime que la gestion du plan a permis au Cégep et aux collèges constituants de déployer des moyens à travers les plans de travail annuels. Cependant, elle constate que les mécanismes de mise en œuvre du Collège de Joliette ne sont pas suffisamment encadrés par les priorités annuelles et suggère au Collège de s'assurer que la planification annuelle des mesures de son plan de réussite se fait en lien avec les objectifs fixés. Enfin, la Commission constate que le mécanisme de suivi du plan stratégique ne faisait pas état des résultats obtenus. Néanmoins, à la suite de son autoévaluation, le Cégep a décidé de déléguer le suivi du nouveau plan au CRPC et a élaboré un tableau de bord précisant les objectifs fixés, les résultats attendus, les indicateurs et le partage des responsabilités pour assurer un meilleur suivi. Pour ce qui est des mécanismes de suivi des plans de réussite de L'Assomption et de Terrebonne, la Commission a jugé qu'ils ont permis de réaliser le suivi des résultats obtenus chaque année. Quant au mécanisme de suivi du plan de réussite de Joliette, la Commission observe qu'il n'a pas permis au Collège de faire état annuellement des résultats obtenus en fonction des objectifs visés, d'en suivre la progression et d'ajuster son plan, au besoin. C'est pourquoi elle suggère au Collège de Joliette de s'assurer que son mécanisme de suivi permet de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Cégep ne lui a pas permis de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de ses plans de réussite. Dans un premier temps, la Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur

les résultats, la démonstration du Cégep ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite de Joliette en fonction de résultats attendus. En revanche, elle permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs des plans de réussite de Terrebonne et de L'Assomption en fonction de résultats attendus. Par ailleurs, afin de permettre au Cégep de réaliser une analyse rigoureuse de ses objectifs et de poser un regard critique approfondi sur son plan stratégique et ses plans de réussite, la Commission lui suggère, pour une prochaine évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, d'élaborer un devis ayant fait l'objet de consultations et précisant les enjeux de l'évaluation ainsi que d'appuyer son analyse sur des données pertinentes et suffisantes pour en dégager des pistes d'amélioration. Par ailleurs, la Commission constate que le regard critique effectué par le Cégep lui a permis de dégager des pistes d'action qui lui permettront d'améliorer son processus de planification stratégique. Toutefois, puisque le Cégep n'a pas élaboré de plan présentant les actions à mettre en œuvre pour améliorer son processus de planification stratégique, la Commission l'invite, lors de l'évaluation du prochain plan, à se donner un plan d'action qui comprendra les actions de nature à améliorer le processus de planification stratégique, qui précisera les responsabilités et qui comprendra un échéancier.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du plan stratégique 2004-2007, le Cégep régional de Lanaudière émet certaines réserves quant au jugement posé par la Commission. La Commission a pris bonne note des commentaires du Collège pour la version finale du rapport.

Par ailleurs, le Collège fait état d'actions entreprises en vue de bonifier son processus de planification stratégique. Il souligne notamment que le collège constituant de Joliette, dans le cadre de son plan de réussite 2008-2013, élabore un plan d'action chaque année afin de contribuer à l'atteinte des objectifs de son plan. Pour l'année 2011-2012, le Collège mentionne que les résultats attendus ont été reformulés afin de permettre le suivi des résultats.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président