

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2009

Collège Dawson

Mars 2012

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2009* du Collège Dawson 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 Dawson a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 4 septembre 2009. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 19, 20 et 21 avril 2011². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité consultatif sur la planification stratégique, 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 Dawson, 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

-
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. Luc Amyotte, professeur retraité au Cégep de Drummondville, M. Jacques-André Plamondon, professeur associé à l'ÉNAP et M^{me} Déborah Valdez, directrice des Services aux étudiants au Collège Héritage. Le comité était assisté de M^{me} Alla Mitriashkina, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

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

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Fondé en 1968, le Collège Dawson est un établissement public anglophone d'enseignement collégial situé à Montréal. Les principaux secteurs d'activité économique de la région sont centrés sur la prestation de services, plus particulièrement dans les secteurs des soins de santé et de l'assistance sociale, la fabrication et la construction. En 2009, la population de la région de Montréal était de 1 906 811 habitants. Cela constitue 24,36 % de la population du Québec⁴. La région se démarque aussi par une présence importante des personnes immigrantes, qui constituent près de 30 % de la population totale de la région. L'établissement est entouré par plusieurs collèges publics, des écoles gouvernementales, des collèges privés subventionnés et des collèges privés non subventionnés. Le Collège Dawson ainsi que le Cégep du Vieux-Montréal sont des partenaires affiliés du Centre de recherche sur l'inclusion scolaire et professionnelle des étudiants en situation de handicap (CRISPESH) reconnu en octobre 2010.

Le Collège Dawson offre 5 programmes de formation préuniversitaire et 21 programmes de formation technique conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) répartis dans 3 secteurs : *Science, Medical Studies & Engineering*; *Social Sciences & Business Technologies*; *Creative & Applied Arts*. Lors de la visite, le Collège offrait neuf programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC) à la formation continue dans les domaines de l'administration, de l'informatique, de la photographie et du multimédia ainsi que du bâtiment. Des cours qui conduisent à l'obtention d'un DEC en *Sciences de la nature* et en *Sciences humaines* sont aussi offerts à la formation continue. L'établissement offre également trois cheminements en sessions d'*Accueil et intégration* et de *Transition*. L'offre de programmes a évolué à la hausse au cours des années 2004-2009 : au terme du plan stratégique, un programme technique à la formation ordinaire et deux programmes menant aux AEC à la formation continue se sont ajoutés à la formation offerte par le Collège. Le Collège a connu une légère augmentation de sa clientèle à la formation ordinaire entre 2004 à 2009, passant de 7 419 à 7 596. Quant à la clientèle de la formation continue, elle a augmenté de façon considérable, en passant de 1 217 à 1 603. Au terme du plan en 2009, 5 316 étudiants étaient inscrits aux programmes préuniversitaires, 2 147 aux programmes techniques, 133 en sessions d'*Accueil et intégration* et de *Transition*. Le nombre d'employés du Collège à temps plein est demeuré relativement stable, se situant autour de 700 employés tout au long de la durée du plan.

4. Institut de la statistique du Québec.

Sur le plan administratif, cinq directions assumaient à l'échéance du plan, sous l'autorité du directeur général, les différentes fonctions de gestion, soit la Direction des études, la Direction des services administratifs et des affaires corporatives, la Direction des services aux étudiants, la Direction des systèmes informatisés et de la technologie et la Direction des services de l'équipement. La formation continue relevait de la Direction des études. Il y a eu un changement du directeur général ainsi que du directeur des études et du président du conseil d'administration au cours de la période couverte par le plan stratégique.

Le plan stratégique 2004-2009

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport constitue le premier plan du Collège depuis les modifications apportées à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel en 2002. Adopté en juin 2004, il a été évalué par la Commission en août 2005 qui l'a jugé conforme à la Loi et potentiellement efficace. La Commission avait néanmoins suggéré au Collège de déterminer les résultats attendus de la mise en œuvre de son plan stratégique.

Le plan stratégique du Collège Dawson est en lien avec la mission de l'établissement qui consiste à fournir une bonne éducation en anglais à la population étudiante, à mettre en valeur la diversité ethnique et culturelle, à maintenir des standards d'excellence académique, à continuer à développer des approches d'enseignement novatrices et flexibles, à affirmer la participation et la représentation de la communauté collégiale dans sa gouvernance, à favoriser le développement personnel et social des étudiants de même qu'à développer le Collège en tant que ressource communautaire et centre de formation continue. Le Collège a formulé ces six orientations comme des grands objectifs à atteindre. Elles sont congruentes à la mission de l'établissement et visent la qualité des programmes et des services offerts, la réussite de l'élève, les ressources humaines, le développement des communautés interne et externe, le recrutement étudiant et l'équilibre budgétaire ainsi que l'efficacité et la transparence de la reddition de comptes.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite (*Student Success Action Plan - SSAP*) couvre la même période que le plan stratégique, soit 2004-2009, et il y est annexé. Le plan de réussite est associé principalement à deux orientations du plan stratégique qui consistent à offrir une formation, des programmes et des services de qualité et à donner à chaque élève la possibilité de réussir et d'acquérir les connaissances et les compétences. 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 et la diplomation des étudiants.

Un document annexé au plan stratégique présente les onze objectifs stratégiques liés à la réussite et décline, pour chacun d'eux, les indicateurs associés. Les objectifs stratégiques visent l'augmentation des divers taux liés à la réussite, à la réinscription aux programmes, au placement des diplômés et à leur admission à l'université. Ils prévoient aussi l'amélioration du soutien et de l'aide aux étudiants.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

L'autoévaluation du plan stratégique, incluant le plan de réussite, s'est amorcée à l'hiver 2008 par une évaluation préliminaire portant sur la détermination des forces et des faiblesses du plan. Des consultations ont été menées par le directeur général et le directeur des études du Collège auprès des gestionnaires de chaque secteur du Collège. Ces consultations portaient sur l'efficacité et la pertinence du *Plan stratégique 2004-2009*, la vision du prochain plan stratégique et les valeurs que le futur plan devrait refléter. Cette évaluation a permis d'établir les enjeux liés à l'évaluation ainsi qu'une méthodologie pour la prochaine étape de l'évaluation qui a eu lieu entre août 2008 et juin 2009, soit au terme du plan.

Le processus d'autoévaluation a impliqué la participation du comité d'autoévaluation du plan stratégique et du plan de réussite (*Strategic Plan Evaluation Writing Committee*) qui avait pour mandat d'élaborer un devis d'évaluation et un calendrier et de rédiger le rapport final après l'évaluation des deux plans. Un comité consultatif de la planification stratégique (*Strategic Planning Advisory Group*), composé de vingt et un membres représentatifs de l'ensemble des intervenants du Collège ainsi que d'étudiants, assurait la révision du devis, du calendrier d'autoévaluation et du rapport. Ce comité travaillait sous la présidence du directeur général du Collège. Ce dernier était responsable d'informer la communauté du Collège des résultats de l'autoévaluation, de présenter le rapport d'autoévaluation à la Commission des études (*Senate*) et au conseil d'administration du Collège (*Board of Governors*), de développer le plan de suivi et d'assurer sa mise en œuvre. Sur la recommandation de la Commission des études, le rapport d'autoévaluation fut adopté en juin 2009 par le conseil d'administration.

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 et du plan de réussite

Dans un contexte de gestion axée sur les résultats, l'évaluation de l'atteinte des objectifs permet de mettre en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés par le plan stratégique et d'expliquer les écarts, le cas échéant.

Chacune des six orientations du plan stratégique du Collège Dawson se déploie en objectifs et en sous-objectifs pour un total de 21 objectifs et 101 sous-objectifs formulés essentiellement en termes d'amélioration, sans résultats attendus précis, et accompagnés d'indicateurs dont plusieurs correspondent à des moyens. Pour réaliser l'évaluation du niveau d'atteinte des objectifs de son *Plan stratégique 2004-2009*, le Collège a considéré les six orientations de son plan comme étant des objectifs à atteindre qu'il voulait mesurer.

Le Collège appuie son analyse sur des données documentaires, perceptuelles et statistiques provenant de divers sondages et enquêtes menés auprès des étudiants, des diplômés et du personnel du Collège, des procès-verbaux de plusieurs instances du Collège, des plans d'action et des rapports annuels des services, départements et programmes. Il utilise aussi les rapports et les statistiques produits par les deux bureaux du Collège, celui de recherche institutionnelle (*Office of Institutional Research*) qui inclut les données en provenance du système Cheminements scolaires des nouveaux inscrits au collégial (CHESCO) du ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport (MELS) et celui du développement éducationnel (*Office of Instructional Development*). Il utilise aussi les données de la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ). La Commission note que certaines des données perceptuelles utilisées ne couvrent que partiellement la période du plan stratégique.

Dans son rapport, le Collège aborde tous les objectifs du plan stratégique, incluant ceux portant sur la réussite éducative. Le plan stratégique ne prévoyant pas de résultats attendus au regard des objectifs à atteindre, le comité d'autoévaluation en a déterminé, lorsque l'objectif prévu au plan le permettait, aux fins de l'évaluation en s'appuyant sur les données recueillies auprès des différentes instances institutionnelles. Le Collège utilise des indicateurs pour démontrer le niveau d'atteinte des objectifs. Certains de ces indicateurs sont prévus dans le plan stratégique, tandis que d'autres sont choisis par le comité

d'autoévaluation aux fins de cette évaluation. Le choix de ces nouveaux indicateurs se base sur la nature des objectifs évalués et sur les données disponibles.

Dans son rapport, le Collège, après avoir évalué l'ensemble de ses objectifs, a aussi évalué l'atteinte de ses six orientations. L'établissement arrive à la conclusion que les objectifs stratégiques liés à la réussite scolaire, au développement des ressources humaines, au développement des partenariats externes et au maintien des inscriptions et de l'équilibre budgétaire sont atteints. Les objectifs liés à la qualité des programmes et des services de qualité, au développement de la communauté interne et à l'efficacité et à la transparence dans la gestion des activités du Collège sont partiellement atteints. Le Collège explique les écarts seulement là où les indicateurs et les objectifs mesurés le permettent.

Parmi les six orientations du plan stratégique, les deux premières sont en lien étroit avec le plan de réussite. L'évaluation de l'atteinte des objectifs de réussite se fait à l'aide des indicateurs prévus dans le plan et permet au Collège de tracer un portrait de l'évolution des résultats obtenus par rapport à ses objectifs d'amélioration, sans toutefois lui permettre de les comparer à des résultats attendus. Le Collège conclut que les dix objectifs du plan de réussite sont partiellement atteints, tandis que l'objectif visant l'amélioration du soutien pour les garçons n'est pas atteint. Le Collège explique ce résultat en se basant sur l'analyse des indicateurs de réussite et des plans de travail des départements et des programmes.

La Commission constate que les résultats attendus formulés pour l'autoévaluation sont difficilement mesurables. Ainsi, l'analyse du Collège ne lui permet pas de situer ses objectifs par rapport aux résultats attendus déterminés pour l'autoévaluation. En conséquence, la Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en fonction de résultats attendus.

Le regard critique sur le plan stratégique

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

Pour porter un regard critique sur les différents aspects de son plan stratégique, le comité d'autoévaluation a examiné son contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi. Il a utilisé l'information qui s'est dégagée des consultations, des entrevues et des sondages menés auprès des différents groupes du Collège. Les données générées par le Bureau de recherche institutionnelle, les résultats de l'analyse SWOT

(*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*⁵), les résultats de l'évaluation institutionnelle et du plan de réussite ainsi que les rapports annuels du Collège ont servi à l'établissement pour poser un regard critique sur son processus de planification stratégique et pour tirer des conclusions sur son efficacité.

Le contexte d'élaboration

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.

L'analyse de ses environnements externe et interne a permis au Collège de préciser sa vision qui s'est articulée autour de la réussite, de la préparation des étudiants à la vie active d'un citoyen responsable, de la réputation du Collège, de la contribution de l'établissement au développement du Québec et de la réponse aux besoins des communautés interne et externe. Dans son regard critique, le Collège explique les enjeux qui sous-tendent chaque aspect de sa vision. Ces enjeux ont permis de définir les orientations stratégiques du plan.

L'ensemble de la communauté collégiale a été consulté à l'automne 2003 et à l'hiver 2004 sur la première ébauche du plan. Cependant, le contexte organisationnel a limité les consultations puisque les professeurs n'y ont pas participé. Ces consultations ont permis néanmoins d'apporter les ajustements nécessaires dans les énoncés des orientations et des objectifs et d'ajouter de nouveaux indicateurs dans la version finale du plan.

Le Collège considère que les orientations du plan étaient assez réalistes et, dans l'ensemble, en lien avec l'analyse de la situation, à l'exception notamment des orientations liées à la réussite. Toutefois, elles demeurent plutôt générales et applicables à toute institution d'enseignement et certaines orientations relèvent plutôt des opérations courantes du Collège. Pour ces raisons, l'établissement constate que le plan stratégique et le plan de réussite étaient perçus par le personnel comme un outil de gestion sans lien avec les enjeux stratégiques du Collège. La visite a permis de constater qu'à la suite de l'autoévaluation du plan et dans l'élaboration du prochain plan stratégique, le Collège a entrepris une large consultation de sa communauté, qui a suscité une importante participation de tous les intervenants. La Commission encourage le Collège à poursuivre selon cette approche mobilisatrice dans son processus de planification stratégique.

Quant aux objectifs du plan stratégique et les indicateurs qui en découlent, le Collège constate la difficulté à les mesurer qu'il explique, d'une part, par le nombre élevé de ces

⁵ Forces, faiblesses, opportunités et menaces.

mesures et par les ressources limitées de l'établissement pour le faire. D'autre part, selon le Collège, plusieurs indicateurs ne sont pas réellement des indicateurs, mais plutôt des sources de données, telles que les enquêtes et les sondages. De plus, le Collège constate que le plan stratégique ne prévoit pas de résultats attendus pour les objectifs, ce qui rend difficile la mesure du progrès. L'établissement conclut à la nécessité d'en déterminer pour chaque objectif du plan.

En ce qui concerne les objectifs stratégiques, selon la Commission, ils étaient formulés de façon à rendre difficile la mesure de leur atteinte. La visite a permis à la Commission de constater que les départements devaient fixer eux-mêmes leurs propres objectifs annuels à atteindre ainsi que les indicateurs pour les mesurer. Le rapport du Collège et les témoignages recueillis lors de la visite ont souligné l'importance d'avoir des objectifs clairs, des résultats attendus précis ainsi que des indicateurs de résultats mesurables pour guider la mise en œuvre du plan et permettre le suivi des résultats.

Le Collège prévoit dans son prochain plan diminuer le nombre d'objectifs stratégiques, établir les résultats attendus et former les gestionnaires pour qu'ils puissent utiliser les indicateurs et interpréter les résultats.

Le contexte d'élaboration du plan de réussite

L'analyse des caractéristiques particulières de la clientèle du Collège et des obstacles à la réussite s'est basée sur les constats de l'évaluation du plan de réussite précédent ainsi que sur l'information recueillie lors de la consultation des différents groupes du Collège en hiver 2004. Selon le Collège, les trois objectifs du plan de réussite sont issus des résultats de l'évaluation du plan de réussite en 2004. Par ailleurs, l'établissement ne retrouve pas de constat dans l'analyse des caractéristiques de la clientèle ou dans l'analyse de la situation interne permettant d'expliquer le choix de huit autres objectifs du plan de réussite. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège conclut qu'ils étaient probablement en lien avec des préoccupations exprimées lors de la consultation de la communauté collégiale. Le Collège prévoit dans son plan d'action approfondir l'analyse des caractéristiques de sa clientèle et des obstacles à la réussite afin de mieux cibler les domaines d'intervention lors de l'élaboration de son prochain plan.

Dans son regard critique, le Collège démontre un lien étroit existant entre son plan de réussite et les deux premières orientations du plan stratégique portant sur la réussite. Ainsi, huit des onze objectifs du plan de réussite, avec leurs indicateurs respectifs, peuvent être liés aux objectifs et aux indicateurs des deux premières orientations du plan stratégique. Par ailleurs, trois objectifs sont propres au plan de réussite. Il s'agit des objectifs portant sur l'augmentation du taux de diplomation, sur l'amélioration du taux de réussite des cours

et sur le soutien aux garçons. Le Collège constate que seulement ces trois objectifs possèdent des indicateurs et des résultats attendus. Huit autres objectifs ne prévoient pas de résultats attendus pour permettre de mesurer le progrès vers leur atteinte. De plus, les indicateurs associés à ces huit objectifs ne sont pas réellement des indicateurs, mais plutôt des sources de données telles que les sondages et les enquêtes.

Tel que proposé dans le plan d'action du Collège, la Commission lui **suggère** d'approfondir l'analyse des caractéristiques de sa clientèle et des obstacles à la réussite, de préciser clairement, pour son plan stratégique ainsi que pour son plan de réussite, ses objectifs stratégiques, de les formuler en résultats attendus et de les accompagner d'indicateurs de façon à ce qu'il puisse en évaluer le niveau d'atteinte.

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

Le Collège a établi un processus de prise en charge des objectifs du plan stratégique. Au début de chaque année scolaire, les directions, services et programmes font leurs propres choix quant à la priorisation de la mise en œuvre des orientations et des objectifs. Ils élaborent les plans de travail avant l'élaboration du plan d'action annuel du Collège. Souvent, ces plans intègrent des activités rattachées aux objectifs stratégiques et aux besoins opérationnels du service. Les priorités annuelles ainsi établies sont par la suite communiquées au directeur général. Ce dernier élabore le plan d'action annuel du Collège, qui comporte la présentation du contexte organisationnel, les priorités d'action et les contributions attendues de la part des directions et des services du Collège. Le plan d'action est adopté au début de l'automne par le conseil d'administration du Collège. Après son adoption, le directeur général le présente à l'ensemble du Collège lors d'une assemblée générale. Dans son regard critique, l'établissement constate qu'il n'existe pas de répartition détaillée des responsabilités quant à la mise en œuvre des objectifs du plan, mais les gestionnaires en sont tenus responsables par le biais de leurs évaluations annuelles de rendement. Il conclut que le plan stratégique, incluant le plan de réussite, est largement utilisé dans le processus de planification annuelle par plusieurs unités administratives. Par ailleurs, l'établissement considère qu'un partage clair des responsabilités devrait faire partie du prochain plan stratégique, incluant le plan de réussite.

La visite a permis à la Commission de constater que ce sont les directions, services et programmes qui déterminent les priorités du plan d'action annuel du Collège. Bien que le directeur général revoie les objectifs prioritaires à atteindre avec chaque gestionnaire à la

mi-année et les modifie, au besoin, il n'y a pas de mécanisme de prise en charge de tous les objectifs du plan stratégique.

La Commission note également que le Collège n'a pas élaboré de calendrier de réalisation. Compte tenu des éléments qui précèdent, la Commission **suggère** au Collège de se doter d'un mécanisme efficace de mise en œuvre de son plan stratégique pour s'assurer de la prise en charge annuelle de tous les objectifs stratégiques.

La mise en œuvre du plan de réussite

La réalisation du plan de réussite se trouve sous la responsabilité du directeur des études. En 2004, ce dernier a élaboré les *Éléments d'action pour le plan de réussite 2004-2009* où il a présenté le calendrier de réalisation et a nommé les responsables pour la mise en œuvre des différentes actions en lien avec le plan de réussite. Ce document a été déposé à la Commission des études et au conseil d'administration du Collège et il a constitué la base pour l'implantation du plan de réussite. Au début de chaque année scolaire, les programmes et les départements élaborent leurs plans de travail respectifs et les accompagnent des moyens à mettre en œuvre pour assurer leur réalisation.

L'analyse de 112 plans de travail des programmes, départements et profils, effectuée par le Collège dans son autoévaluation pour vérifier combien d'entre eux avaient inclus les 11 objectifs visés par le plan institutionnel de réussite, démontre peu de références explicites. L'analyse, qui a couvert la période entre 2004-2005 et 2008-2009, a pu néanmoins associer plusieurs actions aux objectifs et démontre que les unités académiques accordent beaucoup de place aux objectifs visant à améliorer le taux de réussite dans les cours et à mettre l'étudiant au cœur de la vie du Collège, même si le Collège constate que seulement 53 plans de travail sur 112 analysés ont inclus la réussite des étudiants comme objectif général. L'amélioration du soutien aux nouveaux étudiants et l'attraction-rétention des effectifs étudiants suivent. Par ailleurs, aucun plan de travail n'inclut l'objectif d'améliorer le soutien des garçons malgré l'analyse de situation qui a fait ressortir l'importance de cet objectif. Peu de plans de travail incluent l'ensemble des dix autres objectifs.

En conclusion, la Commission estime que la mise en œuvre n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan stratégique et du plan de réussite.

Les mécanismes de suivi

Le pilotage du suivi est assumé par le directeur général. Les rapports annuels de gestion de chaque unité administrative sont déposés à la fin de l'année scolaire à la régie du Collège.

Il en résulte le rapport annuel présenté par le directeur général au conseil d'administration de l'établissement. Ensuite, le rapport est publié sur le site Web et transmis au MELS.

Le suivi effectué par les programmes et les départements est effectué sous forme de rapports bilans qui présentent de l'information variée en lien avec les divers objectifs et sous-objectifs stratégiques. Les adjoints à la Direction des études produisent des rapports périodiques pour la régie pédagogique, révisent les indicateurs de réussite, examinent les rapports annuels produits par les départements et les programmes et examinent les évaluations des professeurs. Parfois, le suivi se fait lors de réunions en discutant de l'atteinte des objectifs sans référence à des données en lien avec des indicateurs. Par ailleurs, peu de gestionnaires utilisent les indicateurs du plan stratégique sur une base régulière dans leur processus de suivi.

Le plan stratégique du Collège prévoit un mécanisme de révision et d'actualisation pour tenir compte des changements dans l'environnement interne et externe du Collège ainsi que du progrès effectué vers l'atteinte des objectifs. La responsabilité de la révision et de l'actualisation incombe au directeur général qui recommande, le cas échéant, les changements nécessaires à chaque début d'année au conseil d'administration du Collège pour approbation. La revue des procès-verbaux démontre que le conseil d'administration a voté pour ne pas apporter de changements dans le plan en septembre 2006, 2007 et 2008. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège conclut que le suivi des résultats du plan n'est pas suffisamment en lien avec le progrès vers l'atteinte des objectifs stratégiques. Ainsi, l'établissement se propose de rendre plus clair le processus de suivi dans son nouveau plan, d'inclure dans les rapports annuels de gestion les résultats de la mise en œuvre des actions en lien avec les objectifs du plan et de distribuer les rapports annuels à l'ensemble de la communauté collégiale.

La Commission estime que le pilotage du plan stratégique effectué par le directeur général ne lui a pas permis de faire le suivi des résultats. Ainsi, la Commission **suggère** au Collège de s'assurer du suivi des résultats du plan stratégique.

Les mécanismes de suivi du plan de réussite

En ce qui concerne le plan de réussite, c'est le directeur des études qui assume le pilotage. À la fin de l'année scolaire, les adjoints à la Direction des études préparent des rapports annuels faisant état de résultats atteints. Ces rapports sont basés sur les données en provenance du système académique CARS (*Customized Academic Reporting System*), sur les résultats des sondages auprès des étudiants et sur les évaluations des professeurs. À la demande du directeur des études, les coordonnateurs des programmes et les responsables des départements actualisent l'information sur le suivi du plan de réussite dans leurs unités

respectives. Peu d'entre eux utilisent les indicateurs du plan de réussite dans leur suivi. Le directeur des études fait le suivi des résultats atteints en examinant les résultats de réussite produits par le Bureau de recherche institutionnelle. S'il constate des difficultés, il en discute avec les adjoints et les coordonnateurs des programmes.

Les rapports annuels des départements et des programmes décrivent les activités pour promouvoir la réussite des étudiants de façon générale. Les responsables des départements et les coordonnateurs des programmes font le suivi de l'atteinte des objectifs du plan de réussite lors des réunions pédagogiques en examinant la performance des étudiants. Quant aux autres gestionnaires, ils font le suivi du plan de réussite à travers l'évaluation continue, les données accessibles en ligne, les rapports annuels de gestion et les rapports d'évaluation de programmes. La Direction des études remet au conseil d'administration les rapports sur le progrès des indicateurs de réussite, qui présentent les résultats pour une partie des objectifs du plan de réussite.

Le Collège conclut que la Direction des études fait le suivi régulier d'une partie des objectifs du plan de réussite. Par ailleurs, l'établissement constate que ce suivi n'est pas suffisamment en lien avec le progrès du Collège vers l'atteinte des objectifs de réussite. Ainsi, l'établissement propose de distribuer les bilans annuels de la Direction des études à l'ensemble de la communauté collégiale.

La Commission estime que le pilotage du plan de réussite effectué par la Direction des études est incomplet, qu'il n'englobe pas l'ensemble des résultats atteints pour tous les objectifs du plan de réussite et qu'il n'utilise pas les indicateurs prévus. La Commission **suggère** au Collège de s'assurer du suivi des résultats de son plan de réussite.

La Commission considère que les mécanismes de suivi n'ont que partiellement contribué à l'efficacité du plan stratégique et du plan de réussite.

Le plan d'action

Le Collège a produit un plan d'action qui est en lien avec les résultats de l'autoévaluation. Ce plan d'action inclut les dix recommandations du rapport d'autoévaluation qui sont en lien avec l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du plan stratégique et du plan de réussite. Le Collège précise les responsables et le calendrier de la mise en œuvre des actions du plan.

Au moment de la visite, certaines actions étaient déjà mises en œuvre ou en voie d'implantation. La Commission estime que les actions ciblées par le plan d'action du Collège sont susceptibles d'améliorer le processus de planification stratégique et de planification liée à la réussite.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Collège Dawson a répondu aux demandes de la Commission au regard de cette évaluation par la mise en relation des résultats obtenus avec les objectifs visés par son plan stratégique et par l'examen critique de son processus de planification stratégique. Le Collège a produit un devis d'évaluation et y a intégré des éléments essentiels pour mener une évaluation de qualité, notamment la description de la méthode de collecte et d'analyse des données, la détermination des objets et des critères d'évaluation, des responsables des diverses étapes d'évaluation ainsi que la présentation de la composition du comité d'évaluation et de son mandat. Le devis a constitué un bon guide pour mener l'autoévaluation. Il a établi les principaux éléments de la démarche. Le devis a aussi déterminé des enjeux associés à la démarche d'évaluation. Les six annexes du devis ont précisé les indicateurs et les sources de données utilisés ainsi que les questions qui ont guidé la démarche. Le Collège a aussi procédé à des consultations, à des entrevues et à des rencontres de discussion sur la démarche et a produit un plan d'action. Le Collège a mobilisé l'ensemble de sa communauté collégiale, ce qui a constitué l'un des points forts de sa démarche.

La collecte de données a essentiellement été effectuée par le biais d'examen des divers documents du Collège, notamment des procès-verbaux de la Commission des études, du conseil d'administration, des rapports préparés par le Bureau de recherche institutionnelle et par le directeur des études ainsi que des rapports annuels du Collège de même que des plans de travail des programmes et des départements. Le comité d'autoévaluation a également conduit six entrevues et neuf sondages auprès des intervenants impliqués dans le développement, la mise en œuvre et le suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

La Commission estime que le Collège a recueilli les données pertinentes et, en général, suffisantes pour porter un regard critique sur le processus de planification stratégique. La démarche a généralement permis de mesurer les résultats obtenus sans toutefois permettre d'évaluer l'atteinte des objectifs stratégiques, puisque les objectifs n'étaient pas formulés en résultats attendus mesurables. Par ailleurs, la Commission note que, dans son analyse des résultats obtenus, le Collège utilise certaines données qui ne couvrent que partiellement la période du plan stratégique. Le Collège aurait avantage, lors des prochaines démarches d'autoévaluation, à s'assurer que les données recueillies aux fins d'analyse couvrent toute la période du plan stratégique. Les activités de cueillette de données ont été encadrées par le comité d'autoévaluation du plan et validées par le comité consultatif de la planification stratégique. L'établissement a procédé à une analyse rigoureuse des données recueillies. Ses conclusions sont pertinentes et découlent de l'analyse. Dans l'ensemble, la

Commission estime que la démarche d'autoévaluation a permis au Collège de mesurer les résultats obtenus à l'intérieur des limites du plan.

Parmi les points forts du regard critique, la Commission souligne l'analyse détaillée du contexte d'élaboration, des éléments de sa mise en œuvre et du suivi et la proposition de pistes d'amélioration pertinentes. Elle note également la rigueur de l'analyse et l'adéquation entre l'analyse et les conclusions. La Commission estime que le regard critique porté par le Collège sur son plan stratégique, incluant le plan de réussite, et les actions qui en découlent sont de nature à permettre au Collège d'améliorer son processus de planification stratégique et son processus de planification lié à la réussite.

Par ailleurs, l'efficacité des moyens mis en œuvre n'a pas été analysée par le Collège ni pour le plan stratégique ni pour le plan de réussite. La Commission estime que le Collège aurait avantage à intégrer l'évaluation de l'efficacité des moyens dans le processus d'évaluation de son plan.

Dans l'ensemble, la démarche d'autoévaluation retenue par le Collège Dawson lui a permis de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. Elle lui a aussi permis de reconnaître les points forts et les éléments qu'il aura à améliorer à son processus de planification stratégique.

Conclusion

Au terme de son évaluation et compte tenu des commentaires, des avis et des jugements qu'elle a émis sur le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2004-2009*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Collège Dawson 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* l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettront d'améliorer son processus de planification stratégique.

En ce qui a trait d'abord au contexte d'élaboration, la Commission souligne l'approche mobilisatrice utilisée par le Collège lors de l'analyse de son environnement organisationnel. L'établissement prévoit déterminer des résultats attendus précis pour chaque objectif de son prochain plan stratégique pour guider sa mise en œuvre et permettre le suivi des résultats. Le Collège prévoit aussi dans son plan d'action approfondir l'analyse des caractéristiques de sa clientèle et des obstacles à la réussite afin de mieux cibler les domaines d'intervention lors de l'élaboration de son prochain plan. Tel que proposé dans le plan d'action de l'établissement, la Commission lui suggère d'approfondir l'analyse des caractéristiques de sa clientèle et des obstacles à la réussite, de préciser clairement, pour son plan stratégique ainsi que pour son plan de réussite, ses objectifs stratégiques, de les formuler en résultats attendus et de les accompagner d'indicateurs de façon à ce qu'il puisse en évaluer le niveau d'atteinte. Pour ce qui est de la mise en œuvre, le Collège planifie d'établir un partage clair des responsabilités pour le prochain plan stratégique, incluant le plan de réussite. Ainsi, la Commission suggère au Collège de se doter d'un mécanisme efficace de mise en œuvre de son plan stratégique pour s'assurer de la prise en charge annuelle de tous les objectifs stratégiques. Quant au mécanisme de suivi du plan stratégique mis en place par les directions, les programmes et les départements, la Commission constate qu'il a pris la forme de suivi des activités plutôt que des résultats. Par ailleurs, le Collège se propose de rendre plus clair le processus de suivi de son nouveau plan, d'inclure dans les rapports annuels de gestion les résultats de la mise en œuvre des actions en lien avec les objectifs du plan et de distribuer les rapports annuels à l'ensemble de la communauté collégiale. Le Collège prévoit également distribuer les bilans annuels de la Direction des études à l'ensemble de la communauté collégiale. La Commission suggère au Collège de s'assurer du suivi des résultats du plan stratégique. En ce qui concerne le suivi du plan de réussite, il n'englobe pas l'ensemble des résultats atteints pour tous les objectifs du plan de réussite et n'utilise pas des indicateurs prévus. La Commission suggère au Collège de s'assurer du suivi des résultats de tous les objectifs de son plan de réussite.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a permis, dans l'ensemble, de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. La démarche a généralement permis de mesurer les résultats obtenus sans toutefois permettre d'évaluer l'atteinte des objectifs stratégiques, puisque les objectifs n'étaient pas formulés en résultats attendus mesurables. 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. Par ailleurs, le Collège a produit un plan d'action qui est en lien avec les résultats de l'autoévaluation. Ce plan d'action inclut les dix recommandations du rapport d'autoévaluation qui sont en lien avec l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du plan stratégique et du plan de réussite. La Commission estime que les actions ciblées par le plan d'action du Collège sont susceptibles d'améliorer le processus de planification stratégique et de planification liée à la réussite.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2009*, le Collège Dawson émet certaines réserves quant à la conclusion de la Commission au sujet de l'atteinte des objectifs du plan stratégique. La Commission a pris bonne note des commentaires du Collège pour la version finale du rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président