

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2009

Collège François-Xavier-Garneau

Mai 2012

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

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

Le Collège François-Xavier-Garneau a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 11 novembre 2009. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 16, 17 et 18 novembre 2010². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la régie du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, la Commission des études, le comité d'autoévaluation et de suivi du plan de réussite ainsi que des enseignants³, 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 François-Xavier-Garneau, de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, et du cadre général de sa démarche d'évaluation, le document présente les résultats sur l'atteinte des objectifs du plan, ainsi que les observations en lien avec le contexte d'élaboration du plan, sa mise en œuvre et ses mécanismes de suivi. Le rapport traite ensuite du plan d'action que le Collège s'est donné à la suite de son autoévaluation et de l'appréciation de la démarche d'évaluation suivie par l'établissement. La Commission formule, au besoin, des

1. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps : Cadre d'analyse*, avril 2008, 11 p.

2. Outre le commissaire, M. Michel Lauzière, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M^{me} Denise Bélanger, directrice des ressources humaines du Collège de Bois-de-Boulogne, de M. Serge Bélisle, directeur de la formation continue retraité du Cégep de Sherbrooke et de M. Jean-Denis Leduc, directeur général retraité du Cégep de Trois-Rivières. Le comité était assisté de M^{me} Évelyne Drouin, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire.

3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration du processus de planification stratégique du Collège, de la gestion du plan et de l'évaluation de son efficacité.

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Le Collège François-Xavier-Garneau est situé dans la grande région de la Capitale-Nationale, dont la population a connu une légère hausse au cours des dernières années; cette hausse est toutefois moins marquée que dans l'ensemble du Québec. Le secteur de la production de biens emploie 14,2 % de la population de la région, notamment dans les domaines de la fabrication et de la construction. Le secteur des services emploie 85,8 % de la population de la région, notamment dans les domaines du commerce et de l'administration publique⁴.

Le Collège François-Xavier-Garneau a été fondé en 1969 à partir de deux institutions existantes, soit le Collège des Jésuites de Québec et l'École normale Laval. Plusieurs autres établissements d'enseignement collégial sont situés dans la grande région de la Capitale-Nationale. Le Collège François-Xavier-Garneau offre des formations ordinaire, continue, en ligne et sur mesure.

En plus des programmes d'études préuniversitaires de *Sciences de la nature*, de *Sciences humaines* et d'*Arts et lettres*, le Collège offre le *Baccalauréat international*. Les programmes d'études techniques offerts au Collège sont presque tous regroupés dans les techniques administratives, biologiques et humaines. À l'automne 2009, la dernière année couverte par le plan stratégique, le Collège offrait vingt et un programmes d'études à la formation ordinaire : quatre à la formation préuniversitaire, quatorze à la formation technique et trois dans des programmes d'accueil ou de transition. Il s'agit d'une légère croissance par rapport à l'automne 2004, la première année couverte par le plan stratégique. En effet, à ce moment, le Collège offrait vingt programmes d'études à la formation ordinaire. À la formation continue, les programmes d'études offerts sont surtout regroupés dans les domaines de l'administration et de l'informatique. Quelques-uns des programmes d'études offerts touchent également les soins infirmiers et la prévention des incendies. À l'automne 2009, le Collège offrait dix-sept programmes d'études à la formation continue : deux menant à un diplôme d'études collégiales et quinze menant à une attestation d'études collégiales. Il s'agit d'une légère croissance par rapport à l'automne 2004. En effet, à ce moment, le Collège offrait 15 programmes d'études à la formation continue : 3 menant à un diplôme d'études collégiales et 12 menant à une attestation d'études collégiales.

4. Emploi Québec. *L'emploi au Québec : Bulletin mensuel*, volume 26, numéro 10, octobre 2010, 31 p.

À l'automne 2009, le Collège comptait 6 174 étudiants à la formation ordinaire, soit 3 203 à la formation préuniversitaire, 2 628 à la formation technique et 343 dans des programmes d'accueil ou de transition. Il s'agit d'une croissance puisque le nombre d'étudiants à la formation ordinaire était de 5 911 en 2004. À l'automne 2009, le Collège comptait 1 097 étudiants à la formation continue. Il s'agit d'une croissance puisque le nombre d'étudiants à la formation continue était de 571 en 2004.

Enfin, le Collège comptait, à l'automne 2009, 700 employés. Pour toutes les catégories de personnel, il s'agit d'une croissance puisque le nombre d'employés au Collège était de 531 en 2004. L'organigramme du Collège comprend sept directions qui relèvent toutes de la Direction générale. La Table de gestion, une instance propre au Collège François-Xavier-Garneau, regroupe tous les membres du personnel de direction. Enfin, la même personne a occupé le poste de directeur général du Collège au moment de l'élaboration et de l'évaluation du plan stratégique. Par contre, les personnes ayant occupé le poste de directeur des études et assumé les fonctions de président du conseil d'administration n'étaient pas les mêmes au moment de l'élaboration et de l'évaluation du plan stratégique.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en juin 2004 et évalué par la Commission qui l'a jugé conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et potentiellement efficace. Il s'agit du premier plan stratégique adopté par le Collège depuis les modifications apportées à la Loi. Ce plan stratégique couvre les années 2004 à 2009. C'est ce plan stratégique qui a fait l'objet de l'autoévaluation par le Collège.

Le Collège François-Xavier-Garneau a pour mission de mettre en œuvre des programmes d'études collégiales et un environnement éducatif de qualité reconnue, de façon à ce que ses étudiants puissent s'insérer avec succès sur le marché du travail ou réussir des études universitaires et devenir des citoyens responsables et engagés dans leur société. Il contribue aussi par ses ressources et ses expertises, notamment par le biais des programmes d'études offerts à la formation continue et du Centre de démonstration en sciences physiques, au développement économique, social et culturel de la région.

En guise d'énoncé de vision, le plan stratégique intègre un regard prospectif sur 2009, l'année où il vient à échéance. Ainsi, au terme de son plan stratégique, le Collège prévoyait avoir progressé de façon significative dans la résolution de certains problèmes restreignant son développement, avoir consolidé ses acquis et ses forces, avoir continué son développement et être appelé à tracer de nouvelles voies pour son développement.

Les sept orientations du plan stratégique, en lien avec la mission du Collège et le regard prospectif qu'il pose, visent à développer la formation offerte au Collège et, plus spécifiquement, la formation technique, à soutenir la réussite des étudiants, à faire face au renouvellement important du personnel, à adapter la gestion du Collège aux enjeux actuels, à poursuivre l'aménagement physique du Collège et à contribuer au développement économique, social et culturel de la région.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le Plan d'action sur l'amélioration de la réussite et de la diplomation (plan de réussite) couvre les années 2004 à 2009. Il s'agit du deuxième plan de réussite du Collège François-Xavier-Garneau. Lors de son évaluation par la Commission, le plan de réussite avait été jugé susceptible de soutenir la réussite et la diplomation.

La troisième orientation du plan stratégique contient les objectifs du plan de réussite, les moyens généraux prévus et les résultats institutionnels attendus. Ces objectifs touchent les pratiques de suivi et d'analyse du Collège de ses indicateurs de réussite et de diplomation et les approches pédagogiques favorisant la réussite, ainsi que les indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation, autant à l'échelle institutionnelle que dans les différents départements et programmes. Un document distinct annexé au plan stratégique constitue le plan de réussite. Le plan de réussite expose les orientations institutionnelles en matière de réussite et de diplomation, le portrait global de la réussite et de la diplomation au Collège, les obstacles à la réussite et à la diplomation, des champs d'intervention et des pistes de solutions. Les objectifs institutionnels globaux de réussite, de persévérance et de diplomation, de même que des objectifs spécifiques par service, par programme et par discipline de la formation générale y sont ensuite présentés.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

La démarche d'autoévaluation du plan stratégique menée par le Collège François-Xavier-Garneau s'est étalée d'octobre 2008 à novembre 2009, au terme du plan. La régie du Collège a assumé l'autoévaluation du plan stratégique et c'est la Direction générale du Collège qui a été désignée comme responsable de cette opération. La Table de gestion, formée par les cadres du Collège, a produit le devis d'évaluation. La démarche d'autoévaluation, les données à recueillir ainsi que les instances à consulter lors de l'autoévaluation sont présentées dans ce devis. Le Collège détermine aussi trois enjeux pour la démarche d'autoévaluation : l'adhésion du milieu au plan stratégique, l'utilisation d'indicateurs et l'efficacité de certains moyens mis en œuvre. De plus, le devis expose les objectifs de la démarche d'autoévaluation du plan stratégique.

L'autoévaluation du plan de réussite a été réalisée parallèlement à l'autoévaluation du plan stratégique; elle s'est d'ailleurs tenue au cours de la même période. La responsabilité de cette démarche a été confiée à la Direction des études et un comité d'autoévaluation et de suivi du plan de réussite a été formé. Ce comité était composé de la directrice des études, de deux directrices adjointes à la Direction des études, de deux enseignants et d'une conseillère pédagogique responsable de la réussite scolaire. Ce comité a produit un devis d'autoévaluation distinct de celui ayant servi à l'autoévaluation du plan stratégique. Le devis reprend les trois objectifs de l'orientation du plan stratégique liée à la réussite. Pour chacun de ces trois objectifs, un tableau expose les actions prévues, les actions mises en place, les indicateurs, les résultats attendus, les résultats obtenus et l'explication des écarts. Ensuite, les objectifs spécifiques par service, par programme et par discipline de la formation générale de même que des indicateurs et des résultats attendus sont présentés. Enfin, pour chacune des composantes du regard critique (contexte d'élaboration, mise en œuvre et mécanismes de suivi), le devis explicite les sources de données à consulter et les éléments à analyser.

Évaluation de l'efficacité du plan stratégique

L'évaluation de l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite, aborde l'atteinte des objectifs du plan et les observations découlant du regard critique sur le processus de planification stratégique.

L'atteinte des objectifs du plan stratégique

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

Le plan stratégique du Collège François-Xavier-Garneau compte 28 objectifs : 3 touchent le soutien à la réussite, 8 touchent le développement pédagogique, un touche la vie étudiante, 12 touchent la gestion des ressources humaines et matérielles et 4 touchent les activités liées au développement de la région. Tous ces objectifs ont été abordés dans l'autoévaluation que le Collège a faite de son plan stratégique.

Pour l'autoévaluation, une synthèse des bilans des plans d'action a été réalisée à chacune des années couvertes par le plan stratégique. Au Collège François-Xavier-Garneau, les objectifs du plan d'action institutionnel annuel et des plans d'action annuels des directions, services et départements réfèrent aux orientations et aux objectifs du plan stratégique. La collecte des données permettant de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite se fait donc essentiellement par le bilan du plan d'action institutionnel et les bilans des plans d'action des directions, services et départements. Les constats découlant de la synthèse des bilans des plans d'action ont été soumis à des personnes-ressources du Collège afin qu'ils soient validés. Une journée pédagogique a ensuite été organisée en septembre 2009 afin que tous les membres de la communauté du Collège puissent se prononcer sur les conclusions de la démarche d'autoévaluation.

Pour l'analyse des données, le Collège utilise les indicateurs et les résultats attendus afin de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, dans les cas où les résultats attendus ont été fixés. Dans ces cas, il indique si les résultats sont atteints, partiellement atteints ou non atteints. Pour les autres objectifs du plan stratégique, des résultats attendus devaient être fixés au terme de la première année du plan stratégique et, pour la plupart d'entre eux, ils ne l'ont pas été. Pour ces objectifs dont les résultats attendus n'ont pas été fixés, le Collège fait une appréciation des réalisations et des mesures en lien avec chacun d'eux. Faute de résultats attendus, le Collège n'a pas utilisé tous les indicateurs prévus à son plan stratégique. Pour chacun des objectifs de son plan

stratégique, le Collège explique les écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus, le cas échéant. L'explication des écarts fait souvent la démonstration que l'atteinte des objectifs est difficile lorsque les résultats attendus n'ont pas été fixés.

Sur l'ensemble des objectifs, le Collège juge que neuf sont atteints, que cinq sont partiellement atteints et que sept ne sont pas atteints. Pour huit objectifs, il lui a été impossible de vérifier le niveau d'atteinte des résultats puisque des résultats attendus n'avaient pas été fixés. Dans l'ensemble, le Collège conclut donc à l'atteinte partielle des objectifs.

La Commission constate que, pour le plan stratégique, le Collège a utilisé des indicateurs pertinents dans les cas où des résultats attendus avaient été fixés afin de démontrer le niveau d'atteinte des objectifs, mais, dans la majorité des cas, il a plutôt apprécié les réalisations en lien avec les objectifs. Ainsi, pour plusieurs objectifs, les indicateurs n'ont pas permis au Collège de porter un jugement sur leur niveau d'atteinte. Cependant, pour chacun des objectifs, le Collège a expliqué les écarts entre les résultats visés et l'appréciation des résultats obtenus.

La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique en fonction de résultats attendus.

L'atteinte des objectifs du plan de réussite

Pour le plan de réussite, la collecte des données permettant de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs a été la même que celle utilisée pour le plan stratégique. Ainsi, une synthèse du bilan du plan d'action institutionnel et des bilans des plans d'action des directions, services et départements a été réalisée à chacune des années couvertes par le plan stratégique. Un comité-conseil sur la réussite et des personnes-ressources ont été consultés afin que les constats issus de la synthèse soient validés. De plus, le Collège a utilisé les données du système CHESCO du MELS pour analyser l'évolution de ses indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation. Les conclusions de la démarche d'autoévaluation ont été soumises à la communauté du Collège en septembre 2009 lors d'une journée pédagogique. La Commission constate que les indicateurs et les résultats attendus ont été utilisés pour évaluer le degré d'atteinte des différents objectifs du plan de réussite. Ainsi, la Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan 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.

La démarche empruntée par le Collège pour poser un regard critique sur son processus de planification stratégique a été la même pour le plan stratégique et pour le plan de réussite. Cette démarche lui a permis d'examiner les trois objets du regard critique : le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi. Pour chacun de ces trois objets, le Collège a examiné plusieurs documents institutionnels, notamment des plans de travail annuels et des bilans des plans de travail annuels des années couvertes par le plan stratégique, afin de faire la cueillette et l'analyse de données et a récolté le point de vue des membres du personnel du Collège grâce à des sondages, questionnaires et entrevues. Ceux-ci ont ensuite été analysés afin d'en faire ressortir les principaux constats qui figurent dans un plan d'action en tant que pistes d'amélioration potentielles.

Le contexte d'élaboration du plan stratégique

Le contexte d'élaboration fait référence à l'analyse de situation menée par le Collège au moment d'élaborer son plan ainsi qu'à la définition des orientations et des objectifs. Pour élaborer son *Plan stratégique 2004-2009*, le Collège a d'abord travaillé à partir de son *Plan stratégique 2001-2006*. Le Collège, en tenant compte des nouvelles préoccupations institutionnelles et des nouvelles exigences de la Loi, s'est employé à actualiser ce plan stratégique puisque son élaboration était toute récente. Six groupes de travail, chacun coprésidé par un membre de la régie du Collège et par un membre du personnel enseignant, professionnel ou de soutien du Collège, ont été constitués; leur mandat a été d'analyser les facteurs des environnements interne et externe du plan stratégique précédent à la lumière des nouveaux éléments de contexte dont il fallait tenir compte afin de proposer des pistes de développement et d'action à inclure dans le nouveau plan stratégique. Ces 6 groupes de travail ont acheminé leurs conclusions à un comité-conseil, constitué des 12 coprésidents des groupes de travail et du directeur général du Collège, dont le mandat a été de contribuer aux analyses et aux réflexions nécessaires à la rédaction du nouveau plan stratégique, de réagir aux différentes versions du document et de mener un processus de consultation de toute la communauté du Collège. Ce processus a mené à une journée de réflexion portant sur le plan stratégique à laquelle une grande part des membres du personnel du Collège a participé. Le plan stratégique a ensuite été envoyé aux différentes instances, notamment la Commission des études et le conseil d'administration, pour validation et adoption.

L'analyse que le Collège a réalisée de sa situation, issue des éléments inclus dans son *Plan stratégique 2001-2006* et de la prise en compte de son nouveau contexte, lui a permis de dégager neuf enjeux. Par ailleurs, la section intitulée « Regard prospectif sur 2009 », apparaissant à la toute fin du plan stratégique, a été jugée utile par le Collège puisqu'il s'avère un exercice de synthèse et de projection dans le futur. Le Collège juge que cette analyse de situation a été pertinente et suffisante puisque les enjeux qui en ont émergé ont permis d'élaborer des orientations et des objectifs en lien avec les défis auxquels le Collège a eu à faire face au cours des années couvertes par le plan stratégique. À la suite de son analyse, le Collège précise, dans son plan d'action, sa volonté d'intégrer un énoncé de vision plus explicite à son plan stratégique suivant afin d'aider la communauté du Collège à établir des priorités de développement et à faire des choix stratégiques. La Commission a constaté, lors de la visite, que les intervenants rencontrés partageaient les conclusions du Collège quant à son analyse de situation.

Le choix des orientations du plan stratégique découle des neuf enjeux dégagés dans l'analyse que le Collège a faite de sa situation. Le Collège, tout comme la Commission, conclut que les orientations retenues tiennent compte des enjeux dégagés. Le Collège juge en outre que les orientations retenues dans son plan stratégique sont pertinentes; les résultats d'un sondage réalisé auprès des membres du personnel du Collège montrent qu'ils partagent ce constat. Dans le but de favoriser l'adhésion au plan stratégique et la mobilisation autour de sa mise en œuvre, l'élaboration du nouveau plan stratégique du Collège, qui couvre les années 2009 à 2014, a donné lieu à une large consultation de tous les membres de la communauté du Collège. Le Collège a également fait le choix, dans son nouveau plan stratégique, de restreindre le nombre d'enjeux, d'orientations et d'objectifs.

Selon le Collège, chacun des objectifs est en lien avec l'orientation à laquelle il est rattaché. Ils sont, dans l'ensemble, clairs et réfèrent pour la plupart à des concepts concrets et à des réalités connues qui évoquent des possibilités d'intervention concrète. Par contre, un nombre important d'objectifs est formulé de façon générale, ce qui a pour conséquence de rendre difficile la mesure des résultats. Un travail d'analyse supplémentaire, réalisé par le comité d'autoévaluation, a donc été nécessaire afin de préciser des indicateurs pertinents pour une vaste majorité des objectifs. Le Collège le reconnaît et amène certaines précisions dans son rapport d'autoévaluation. Ce travail aura permis au Collège de mesurer de façon plus précise le niveau d'atteinte de certains résultats. Lors de la visite, la Commission a constaté que le Collège, bien qu'il avait prévu le faire, a précisé peu de résultats attendus parmi ceux qu'il devait préciser au terme de la première année du plan stratégique. Ainsi, sans résultats attendus, certains indicateurs ont été inefficaces et la mesure de l'atteinte des objectifs a été rendue difficile, voire impossible. La Commission invite donc le Collège à préciser des résultats attendus pour chacun des objectifs de son plan stratégique.

La Commission, à la lumière de ces constats, juge que le contexte d'élaboration n'a contribué que partiellement à l'efficacité du plan stratégique.

Le contexte d'élaboration du plan de réussite

L'élaboration du plan de réussite du Collège a été réalisée parallèlement à celle du plan stratégique, selon des modalités et un calendrier propres, mais en respectant un échéancier qui prévoyait que le plan de réussite serait intégré au plan stratégique. Au cours des trois années qui ont précédé l'adoption du nouveau plan de réussite, la réflexion de la communauté du Collège autour de la réussite a été alimentée par la mise en place de mesures et par la production de bilans. Ainsi, chaque année, les départements et les programmes recevaient des statistiques qui les concernaient à partir desquelles ils rédigeaient leurs bilans annuels et leurs plans de travail. Pour l'élaboration de son plan de réussite, le Collège a voulu favoriser l'engagement et la mobilisation des enseignants autour de la réussite. Ainsi, pendant une journée pédagogique portant sur la réussite, les départements et programmes ont été appelés à rédiger, en ateliers, leurs plans de travail. À la suite de cette journée, c'est la Direction des études qui a été chargée de la rédaction du plan de réussite intégrant notamment les objectifs des différents départements et programmes.

L'analyse qu'a faite le Collège de sa situation lui a permis, d'une part, de dresser un portrait global de sa clientèle à travers les données institutionnelles de réussite, de persévérance et de diplomation et, d'autre part, de dégager des obstacles à la réussite. De cette analyse ont découlé des orientations en matière de réussite, de persévérance et de diplomation et, surtout, cinq champs d'intervention regroupant les pistes de solution à privilégier. Le Collège, tout comme la Commission, juge que cette analyse de situation a été pertinente et suffisante; les résultats d'un sondage réalisé auprès des membres du personnel du Collège montrent qu'ils partagent eux aussi ce constat.

Plusieurs objectifs en lien avec la réussite ont été établis à la suite de l'analyse du contexte du Collège. Il y a les trois objectifs institutionnels associés à l'orientation 3 du plan stratégique et les objectifs propres aux différents départements, programmes et services contenus dans le plan de réussite, tous accompagnés d'indicateurs et de résultats attendus. En outre, les trois objectifs institutionnels comprennent des moyens. La Commission, tout comme le Collège, estime que les objectifs sont en lien avec les orientations auxquelles ils sont rattachés et qu'ils sont formulés de façon à ce que le Collège puisse en attester le niveau d'atteinte.

La Commission, à la lumière de ces constats, juge que le contexte d'élaboration a contribué à l'efficacité du plan de réussite.

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

Le plan d'action institutionnel, établi chaque année, assure la mise en œuvre du plan stratégique et sa prise en charge par l'ensemble de la communauté du Collège. La structure du plan d'action institutionnel reprend, sous forme de tableaux, celle de la section du plan stratégique dans laquelle sont contenus les objectifs. Ainsi, toutes les orientations et tous les objectifs du plan stratégique apparaissent au plan d'action institutionnel; ils sont accompagnés des actions prioritaires à réaliser au cours d'une année donnée en vue d'atteindre les résultats du plan stratégique au terme des années couvertes par celui-ci. Le plan d'action institutionnel énumère également les directions devant assumer la responsabilité de chacune des actions prioritaires et les directions devant collaborer à la réalisation de chacune de ces actions prioritaires. Il est à noter que chaque direction, service et département a produit, à partir du plan d'action institutionnel, son propre plan de travail annuel qui précise davantage les actions à poser en lien avec les orientations et les objectifs du plan stratégique qui la concernent. Ce document inclut, pour chacune des actions prioritaires, les résultats à atteindre, les indicateurs utilisés, les échéances et les responsabilités incombant à des personnes en particulier. Autant le plan d'action institutionnel que les plans de travail annuels des directions, services et départements contiennent les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs du plan stratégique.

Pour assurer le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique, des bilans annuels sont produits par les directions, les services, les départements et le Collège. Ainsi, les services et les départements produisent des bilans annuels faisant état, à partir des réalisations annuelles, du niveau d'atteinte des objectifs. Les objectifs non atteints ou partiellement atteints sont reportés au plan de travail de l'année suivante et des actions prioritaires, de même que des moyens de mise en œuvre, y sont associés. Les directions, à partir des bilans annuels des services et des départements sous leur responsabilité, produisent elles aussi leurs propres bilans annuels et élaborent leurs nouveaux plans de travail en suivant la même procédure que les services et les départements. Enfin, le bilan du plan d'action institutionnel est produit annuellement par la direction du Collège à partir des bilans annuels des différentes directions. Chaque année, parallèlement à la production du bilan du plan d'action institutionnel, le Collège élabore son plan d'action institutionnel pour l'année suivante. Les objectifs considérés non atteints ou partiellement atteints au cours de l'année précédente y sont reportés; ceux-ci sont accompagnés d'actions prioritaires et de moyens de mise en œuvre. À la fin de chacune des années scolaires, le Collège dépose au conseil d'administration le bilan du plan d'action institutionnel de l'année qui se termine et le plan d'action institutionnel de l'année qui débute.

Le Collège conclut que le plan stratégique a constitué le principal instrument de planification et a déterminé le contenu des plans de travail annuels des différents services départements et directions. Cette prise en charge du plan stratégique par tous les membres de la communauté du Collège a, selon lui, favorisé la mise en œuvre efficace du plan stratégique. La Commission en arrive à la même conclusion et estime que le mécanisme mis en place par le Collège permet de déterminer les responsables et l'échéancier pour chacune des actions prioritaires rattachées aux objectifs du plan stratégique. Les indicateurs contenus dans les bilans annuels sont appropriés puisqu'ils permettent de faire un suivi de la mise en œuvre et, au besoin, de reporter les objectifs non atteints ou partiellement atteints dans le plan d'action institutionnel et les plans d'action annuels de l'année suivante.

La Direction des études est responsable de la mise en œuvre du plan de réussite. Le mécanisme mis en place pour assurer la mise en œuvre du plan de réussite est semblable à celui décrit pour le plan stratégique. Ainsi, en plus des trois objectifs institutionnels associés à l'orientation 3 du plan stratégique, les objectifs propres aux différents services, départements et programmes contenus dans le plan de réussite sont pris en compte lors de l'élaboration des plans de travail annuels de la Direction des études, des services, des départements et des programmes. Enfin, pour assurer le suivi de la mise en œuvre du plan de réussite, le mécanisme mis en place est le même que celui décrit pour le plan stratégique.

L'efficacité de deux mesures de soutien à la réussite a été évaluée par le Collège. Il s'agit du service de tutorat par les pairs et des ateliers de lecture en philosophie. D'une part, le service de tutorat par les pairs, qui existe depuis l'automne 1999, permet à des étudiants en difficulté d'être jumelés pendant une session à un tuteur qui a le mandat de leur apporter une aide pédagogique et de partager avec eux ses méthodes de travail et d'études. Le service de tutorat par les pairs est sous la responsabilité de deux personnes du Collège qui veillent au recrutement, au pairage, au fonctionnement et à l'évaluation. D'autre part, les ateliers de lecture en philosophie, qui existent depuis l'automne 2000, s'adressent à tous les étudiants inscrits au cours *Philosophie et rationalité*. Les cinq rencontres prévues entre un enseignant de philosophie et un groupe restreint d'étudiants visent à amener les étudiants à comprendre et analyser un texte philosophique et à rédiger des textes argumentatifs et philosophiques. Un enseignant de philosophie, responsable de cette mesure de soutien, s'occupe de recruter les étudiants, d'animer les ateliers et d'en faire le bilan.

Le Collège a emprunté la même démarche pour évaluer l'efficacité de ces deux mesures de soutien à la réussite. Ainsi, il a établi le coût moyen (ressources humaines et matérielles) par étudiant aidé dans le cadre de chacune de ces deux mesures de soutien. Il a

ensuite rapporté les taux moyens de réussite des étudiants au cours pour lequel ils ont reçu de l'aide dans le cas du service de tutorat par les pairs et au cours *Philosophie et rationalité* dans le cas des ateliers de lecture en philosophie. Dans ce second cas, le Collège a aussi comparé le taux moyen de réussite du cours *Philosophie et rationalité* des étudiants ayant participé aux ateliers à celui de l'ensemble des étudiants inscrits à ce cours. Hormis une session, les étudiants ayant participé aux ateliers de lecture en philosophie réussissent significativement mieux que les étudiants n'y ayant pas participé. Finalement, le Collège a tenu compte du taux de satisfaction des étudiants à l'égard de ces deux mesures de soutien à la réussite, qui est très élevé. Le Collège conclut donc à l'efficacité de ces deux mesures de soutien à la réussite. Il estime que les gains réalisés par les étudiants sont beaucoup plus importants que les coûts associés à ces mesures de soutien. La démonstration du Collège permet à la Commission d'en arriver à la même conclusion.

Considérant les éléments qui précèdent, la Commission juge que la mise en œuvre a contribué à l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

Les mécanismes de suivi du plan stratégique

Le Collège, les directions, les services et les départements réalisent chaque année un bilan du plan d'action institutionnel et des plans d'action annuels qui incluent une appréciation de l'atteinte des objectifs en fonction des réalisations obtenues par la mise en œuvre des actions prioritaires du plan d'action institutionnel et des plans d'action annuels. Grâce à ce mécanisme, le Collège considère qu'il fait le suivi des résultats de son plan stratégique. Ainsi, le Collège affirme que les modalités de mise en œuvre et de suivi ont permis le suivi rigoureux des progrès accomplis et la prise en charge du plan stratégique par tous les membres de la communauté du Collège. Puisque le Collège ne rend compte, dans ses bilans annuels des plans d'action institutionnels et dans ses rapports annuels, que des réalisations en lien avec les objectifs du plan stratégique, la Commission estime, pour sa part, que ce mécanisme ne permet pas au Collège de faire le suivi de la progression vers l'atteinte des objectifs.

Par ailleurs, deux nouveaux objectifs apparaissent au *Plan d'action institutionnel 2005-2006*. Ils sont regroupés sous l'orientation 5, *adapter la gestion aux enjeux actuels du Collège*. L'objectif 5.x, assurer au Collège une clientèle correspondant à son devis scolaire, demeure aux plans d'action institutionnels des années subséquentes. Par contre, l'objectif 5.y, mettre en application les nouvelles conventions collectives, n'est qu'au *Plan d'action institutionnel 2005-2006*. L'ajout de ces deux objectifs n'a pas donné lieu à une version actualisée du plan stratégique.

Étant donné que la majorité des objectifs n'était pas formulée en résultats attendus, le Collège n'a pas pu faire le suivi des résultats de son plan stratégique et y apporter de ce fait les ajustements nécessaires en fonction de la progression vers l'atteinte des objectifs. La Commission **suggère** donc au Collège de faire le suivi de ses résultats et, au besoin, d'actualiser son plan stratégique.

La Commission juge ainsi que le suivi n'a contribué que partiellement à l'efficacité du plan stratégique.

Les mécanismes de suivi du plan de réussite

Comme c'est le cas pour le plan stratégique, le suivi des résultats du plan de réussite se fait à travers les bilans annuels des plans d'action institutionnels et les bilans des plans de travail annuels de la Direction des études et des unités liées à la réussite. La Direction des études a produit, pour les trois premières années couvertes par le plan stratégique, un *Rapport de suivi du Plan d'action sur la réussite*. Ce document met à jour les tableaux de suivi des objectifs globaux de réussite, de persévérance et de diplomation du Collège, en leur intégrant les données de la dernière année disponible. Ce document compile également les résultats atteints en lien avec les objectifs spécifiques des services, départements, programmes et disciplines de la formation générale. Des commentaires sur l'évolution des principaux indicateurs de réussite y sont aussi consignés. Le *Rapport de suivi du Plan d'action sur la réussite* est présenté à la Commission des études et au conseil d'administration.

Ce sont d'ailleurs les *Rapports de suivi du Plan d'action sur la réussite* qui permettent de faire le suivi annuel des résultats du plan de réussite. La Commission, tout comme le Collège, juge ainsi que ce mécanisme lui a permis de faire adéquatement le suivi des résultats du plan de réussite et a contribué à l'efficacité du plan de réussite.

Le plan d'action

Un plan d'action accompagne le rapport d'autoévaluation du plan stratégique du Collège François-Xavier-Garneau. Ce plan d'action, qui touche autant le plan stratégique que le plan de réussite, contient les actions envisagées par le Collège afin de rendre plus efficaces l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de son prochain exercice de planification stratégique.

Les principales actions envisagées par le Collège dans son plan d'action touchent, d'une part, l'adhésion des membres du personnel au plan stratégique et, d'autre part, le choix et la formulation des enjeux, orientations, objectifs, indicateurs et résultats attendus. En effet, le Collège souhaite que les membres du personnel s'approprient les différents documents liés à la planification stratégique et se mobilisent pour la mise en œuvre des plans d'action annuels. Le Collège, dans son prochain plan stratégique, prévoit aussi inclure un énoncé de vision, déterminer un nombre plus restreint d'enjeux, d'orientations et d'objectifs et raffiner ses indicateurs et ses résultats attendus.

La Commission constate que le plan d'action est en lien avec les résultats de l'autoévaluation du plan stratégique. Par contre, elle note que, pour les différentes actions envisagées, les responsabilités n'ont pas été assignées et l'échéancier n'a pas été établi. Au moment de la visite de la Commission au Collège, des actions avaient été entreprises. Le nouveau plan stratégique avait également été adopté; il tient compte de la majorité des actions envisagées dans le plan d'action.

La Commission conclut que les actions envisagées dans le plan d'action sont de nature à améliorer le processus de planification stratégique et le processus de planification lié à la réussite du Collège François-Xavier-Garneau.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Collège François-Xavier-Garneau a, dans le cadre de la démarche d'autoévaluation de son plan stratégique, tenu compte des demandes de la Commission. En effet, il a établi un devis, a mis en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés et a posé un regard critique sur le contexte d'élaboration de son plan stratégique, sur sa mise en œuvre, en incluant l'évaluation de l'efficacité de certains moyens, et sur ses mécanismes de suivi. Le Collège a également consulté son milieu sur sa démarche d'autoévaluation et a élaboré un plan d'action. Bien qu'il n'explique pas les responsables et le calendrier des différentes étapes de la démarche d'autoévaluation, le devis a constitué un bon guide pour permettre au Collège de mener sa démarche d'autoévaluation.

La collecte des données nécessaires à l'autoévaluation du plan stratégique s'est essentiellement faite par le bilan du plan d'action institutionnel, par les bilans des plans d'action des directions, services et départements et par diverses consultations menées auprès des membres de la communauté du Collège. Une synthèse des bilans des plans d'action a été réalisée à chacune des années couvertes par le plan stratégique. La Commission conclut que l'analyse rigoureuse est appuyée sur des données pertinentes, mais pas toujours suffisantes et qu'ainsi certaines conclusions ne découlent que partiellement de l'analyse.

La Commission estime que la démarche empruntée par le Collège lui a permis de démontrer le niveau d'atteinte de certains objectifs, autant pour le plan stratégique que pour le plan de réussite. Dans les cas où les résultats attendus n'étaient pas fixés ou dans les cas où les résultats n'étaient pas atteints, le Collège a fait une appréciation des mesures mises en place en lien avec ces objectifs.

La Commission note que la démarche empruntée par le Collège lui a permis de poser un regard critique sur son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Les éléments apparaissant au plan d'action du Collège sont en lien avec les conclusions dégagées. Le regard critique que pose le Collège sur son plan stratégique et sur son plan de réussite ainsi que les actions qui en découlent sont de nature à améliorer son processus de planification stratégique et son processus de planification lié à la réussite.

La démarche d'autoévaluation a amené le Collège à déterminer les points forts et les points faibles de son processus de planification stratégique et de son processus de planification lié à la réussite. Dans l'ensemble, cette démarche a permis au Collège 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. Les éléments que le Collège considère devoir améliorer sont consignés dans un plan d'action qui conclut le rapport d'autoévaluation.

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 le plan stratégique réalisé par le Collège François-Xavier-Garneau et la gestion qu'il en a faite **ont généralement contribué** à l'atteinte des résultats. De plus, 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 note que l'analyse de situation a permis au Collège de tracer un portrait global de sa clientèle, de dégager des obstacles à la réussite, de déterminer des enjeux et d'élaborer des orientations et des objectifs en lien avec ses défis. Par ailleurs, le Collège a dégagé des pistes d'action au terme de sa démarche d'autoévaluation qui lui permettront d'améliorer son processus de planification stratégique. Ainsi, il compte améliorer l'adhésion de la communauté au processus de planification stratégique, intégrer un énoncé de vision à son plan stratégique ainsi qu'y restreindre le nombre d'orientations et d'objectifs et y inclure des indicateurs pertinents et efficaces. La Commission invite toutefois le Collège à préciser des résultats attendus pour chacun des objectifs de son plan stratégique. Ensuite, en ce qui concerne la mise en œuvre, la Commission souligne que le mécanisme mis en place par le Collège favorise l'efficacité des moyens de mise en œuvre et permet de déterminer les responsables et l'échéancier pour chacune de ses actions prioritaires, et ce, autant pour le plan stratégique que pour le plan de réussite. Enfin, en ce qui a trait aux mécanismes de suivi, la Commission estime que le mécanisme mis en place par le Collège lui permet de faire adéquatement le suivi des résultats de son plan de réussite. La Commission suggère toutefois au Collège de faire le suivi de ses résultats et, au besoin, d'actualiser son plan stratégique.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a permis de réaliser une évaluation généralement de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. Dans un premier temps, la Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique en fonction de résultats attendus. En revanche, elle permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus. La démarche d'autoévaluation, qui inclut un regard critique, a amené le Collège à reconnaître les points forts et les éléments à améliorer lors de ses prochaines planifications; ces éléments sont d'ailleurs consignés dans

un plan d'action. À cet effet, la Commission juge que les actions qui y sont proposées sont de nature à améliorer son processus de planification stratégique et celui lié à la réussite.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique 2004-2009, le Collège François-Xavier-Garneau souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Michel Lauzière, président