

Évaluation du Plan stratégique de développement

Devis d'évaluation

Table des matières

1. Introduction	2
2. Objectifs et enjeux	2
3. Partage des responsabilités	3
4. La méthodologie	5
4.1. Étapes du processus	5
4.2. Objets d'évaluation et sources d'information	6
4.3. Échéancier des travaux	12

1. Introduction

En novembre 2004, le Conseil d'administration du Cégep adoptait le Plan stratégique 2005-2009. Ce plan intégrait le plan de réussite "Un engagement collectif". Dans le contexte où le plan stratégique vient à échéance, il convient de faire l'évaluation des résultats obtenus. Le présent devis d'évaluation précise de quelle façon le Cégep entend procéder pour la réaliser.

Rappelons que le PSD 2005-2009 avait été élaboré suite à une large participation des employés à toutes les étapes du processus tout en intégrant un apport des étudiants et de la communauté régionale.

Le plan stratégique comprend une mise à jour de l'énoncé de mission, des précisions à l'égard des buts poursuivis et de la vision de même que cinq axes de développement devant mobiliser la communauté pendant ces cinq années. Le plan – de même que les plans d'action qui en ont découlé - est donc articulé autour de la réussite des étudiants, de leur projet de formation, du milieu de vie et du milieu de travail ainsi que du positionnement du Cégep.

Par ailleurs, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial entend procéder à l'évaluation de l'efficacité des plans adoptés par les cégeps. Elle s'attend à ce que ces derniers présentent et examinent les résultats obtenus par la mise en œuvre de leurs plans. Ces attentes sont évidemment prises en compte dans le présent devis d'évaluation.

2. Objectifs et enjeux

L'exercice qui consiste à évaluer les résultats du Plan stratégique de développement 2005-2009 permettra de :

- Répondre à nos obligations de **reddition de comptes** qui sont inscrites dans la Loi sur les collèges, mais aussi à celles d'ordre plus communautaire qui nous amènent à rendre compte, tant à la communauté régionale qu'au milieu à l'interne, des résultats obtenus dans le cadre de la mise en œuvre du plan.
- Dans une perspective **d'amélioration continue**, de remplir de façon encore plus significative notre mission et d'améliorer le degré d'atteinte des objectifs inhérents à cette dernière.
- Produire un outil qui constituera l'élément de base à partir duquel sera construit le prochain plan stratégique en mettant en évidence un certain nombre de constats susceptibles non seulement de consolider les choix déjà faits, mais aussi d'ouvrir de nouvelles pistes de développement.

Outre les objectifs qui guident la démarche, plusieurs enjeux ont également été identifiés :

- Le premier enjeu est lié au processus d'évaluation et à son arrimage avec l'élaboration du prochain plan. Il est important, du point de vue de la mobilisation du personnel, que le processus d'évaluation du Plan 2005-2009 soit – et perçu comme tel – la première étape de l'élaboration du prochain plan. Ces deux opérations ne doivent pas être menées de manière indépendante. On aura donc intérêt à bien harmoniser l'échéancier des deux opérations.

- Un autre enjeu réside dans la mesure de l'impact du Plan 2005-2009 comprenant le Plan de réussite quant aux choix institutionnels et quant à la cohésion du personnel. Le processus retenu pour l'élaboration du Plan 2005-2009 et du plan de réussite de même que les mécanismes de suivi ont-ils été un facteur de mobilisation et de cohésion institutionnelles? Le Plan 2005-2009 a-t-il été pris en compte de manière significative au moment des choix institutionnels importants?
- Un autre enjeu touche la mission et la vision telles que décrites dans le Plan. Est-ce que les valeurs sous-jacentes à la vision ont, entre autres, eu une portée au cours de ces cinq dernières années?
- Au regard de l'évaluation du Plan de réussite, l'enjeu est d'en faire un traitement qui traduise bien son rôle stratégique dans les activités du Cégep.

Finalement, énonçons ici quelques préoccupations :

- Le rôle des étudiants dans le processus : la préoccupation de leur faire une place qui dépasse les opérations de relance.
- Le mandat de formation continue : Un traitement des données qui mette en évidence de quelle manière le Cégep remplit son mandat de formation continue.
- Une efficacité de moyens : une approche plus globale, moins segmentée qui permette un temps de réflexion plus large que ce qui est fait annuellement.

3. Partage des responsabilités

Le processus d'évaluation, sous la responsabilité du directeur général, prévoit la participation des groupes ou des personnes qui avaient des responsabilités à assumer dans la mise en œuvre du Plan. Il prévoit également des mécanismes de validation auprès de l'ensemble de la communauté. Les travaux seront menés par un comité d'évaluation assisté d'un comité opérationnel.

Directeur général	Dirige l'opération, préside le comité d'évaluation, accepte et recommande le devis et le rapport final à la commission des études et au conseil d'administration.
Comité d'évaluation	Détermine les orientations du processus d'évaluation et recommande le devis au directeur général, assure la liaison avec les équipes responsables des différentes stratégies d'action, valide et enrichit les analyses, les interprétations et particulièrement les appréciations. Détermine les points forts, les points faibles et le plan de suivi, valide le rapport final et le recommande au directeur général.
Comité opérationnel	Prend en charge l'opération : élabore un projet de devis, collige et analyse les données et en fait une première interprétation et appréciation, mène les validations requises, rédige un rapport préliminaire et un rapport final.

Directeurs de service et leur équipe de gestion	À l'égard des axes de développement sous leurs responsabilités et à l'aide des équipes responsables, complètent au besoin les données, valident et enrichissent les analyses, interprétations et appréciations.
Coordonnateurs de département, coordonnateurs de comité de programme et de la formation générale, responsables d'encadrement	À l'égard principalement des axes 1 et 2, fournissent des informations en ce qui a trait aux activités départementales, valident et enrichissent les analyses, les interprétations et les appréciations.
Groupes de validation · personnel · étudiant	Contribue à enrichir les interprétations et valide le rapport préliminaire.
Commission des études	Donne son avis sur le devis d'évaluation, contribue à enrichir les interprétations et recommande le rapport au conseil d'administration, notamment les sections consacrées aux orientations 1 et 2.
Conseil d'administration du Cégep	Adopte le devis et le rapport d'évaluation.

Composition des comités

Comité d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> · Sylvain Saint-Cyr, président · Marie-France Bélanger · Judith Dubé · Mario Dubois · Michel Olney · France Turgeon · Micheline Roy qui agira à titre de coordonnatrice
Comité opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> · Judith Dubé · Une personne à déterminer · Micheline Roy, coordonnatrice <p>À ce groupe, s'ajoute M. Paul Lavoie qui a fait un travail important à l'égard des indicateurs.</p>
Groupes de validation	<p>Ces groupes (un pour le personnel, un pour les étudiants) seront constitués de manière à assurer une représentation la plus complète possible.</p> <p>Pour le personnel : représentation par catégorie d'emploi, par ancienneté, par secteur d'activités, par sexe, etc.</p> <p>Pour les étudiants : représentation par famille de programme, par niveau, par sexe, etc.</p>

4. La méthodologie

4.1. Étapes du processus

1^{re} étape : Adoption du devis d'évaluation

Un devis servant à préciser les objectifs et enjeux, le partage des responsabilités, les aspects méthodologiques, de même que l'échéancier des travaux sera produit. Ce devis sera soumis à la commission des études et ensuite au conseil d'administration pour adoption.

2^e étape : Production d'un rapport préliminaire d'autoévaluation

Dans un premier temps, on réalisera la collecte et le traitement de données, l'analyse et l'interprétation de ces données, de même qu'une ébauche d'appréciation. Ces éléments seront soumis pour validation et enrichissement aux équipes responsables des différentes stratégies d'action inscrites dans le PSD.

À la suite de ces travaux, un rapport préliminaire sera produit.

3^e étape : Validation du rapport préliminaire

Le rapport préliminaire sera validé, dans un premier temps, par le comité d'évaluation qui déterminera également les éléments d'appréciation globale et, par la suite, par les groupes de validation. Ce rapport préliminaire revu et corrigé sera soumis à la commission des études.

4^e étape : Adoption du rapport d'évaluation par le conseil d'administration

Le rapport d'évaluation final est adopté par le conseil d'administration.

4.2. Objets d'évaluation et sources d'information

A) Le processus d'élaboration et de suivi du PSD

Objets d'évaluation	Questions	Sources d'information
Les éléments de contexte	Le portrait dégagé de l'analyse des forces et des faiblesses du Cégep de même que des menaces et opportunités était – il complet?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents produits au moment de l'élaboration du plan ▪ Comité d'évaluation
	Les éléments de contexte ont-ils permis de dégager une vision et un énoncé de mission - pertinents - mobilisateurs qui ont fait une différence?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents produits au moment de l'élaboration du plan ▪ Comité d'évaluation ▪ Plans d'action
	Les éléments de contexte ont-ils permis de dégager les enjeux appropriés?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents produits au moment de l'élaboration du plan ▪ Comité d'évaluation
Les axes de développement	Les axes de développement découlaient-ils des éléments de contexte et des enjeux?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents produits au moment de l'élaboration du plan ▪ Comité d'évaluation
Le mode de participation du milieu	Le processus retenu a-t-il développé dans le milieu une adhésion au PSD de même qu'au Plan de réussite?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité d'évaluation ▪ Plans d'action
Les mécanismes de suivi	Les mécanismes de suivi ont-ils permis d'apporter les ajustements au moment jugé opportun?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plans d'action ▪ Comité d'évaluation ▪ Rapports financiers
	Les mécanismes de suivi ont –ils permis d'assurer l'adhésion du milieu et la cohérence dans l'action sur les cinq années de mise en œuvre du PSD et du Plan de réussite?	

B) Les axes de développement

Une persistance accrue aux études

Dans cette section, on évaluera le Plan de réussite adopté en 2004. Les pistes de développement avaient été inscrites très largement dans l'axe 2 du PSD. De plus, on profitera du présent exercice pour intégrer les actions les plus significatives mises en place au Cégep avant 2004 de même que celles liées à la gestion des programmes.

Objets d'évaluation	Questions d'évaluation	Sources d'information
Les éléments de contexte	Quels ont été les éléments de contexte qui nous ont amenés à : <ul style="list-style-type: none">– retenir la persistance comme objectif prioritaire pour le Plan de réussite?– à déterminer les lignes de force à privilégier?	<ul style="list-style-type: none">▪ Documents produits au moment de l'élaboration du Plan de réussite
Les moyens mis en œuvre	Quelles ont été les principales mesures qui ont été : <ul style="list-style-type: none">– maintenues et consolidées?– Développées?– aux plans de l'enseignement, des programmes d'études, du soutien à l'enseignement, de l'encadrement des étudiants, des mesures complémentaires et des services professionnels? Les intervenants ont-ils assumé les responsabilités qui leur étaient dévolues dans le plan de réussite?	<ul style="list-style-type: none">▪ Rapports annuels de l'établissement▪ Rapports annuels des divers services et départements▪ Équipes responsables (Services pédagogiques, Services aux étudiants, Centre de formation continue)▪ Coordonnateurs de département, de comité de programme et de la formation générale▪ Responsables d'encadrement.
Les résultats obtenus	Quels ont été les progrès observés? Les objectifs ont-ils été atteints? Si non, pour quelles raisons?	<ul style="list-style-type: none">▪ Indicateurs de cheminement scolaire (DEC, AEC)▪ Rapports annuels▪ Bilans de programme▪ Relance des finissants▪ Rapports d'évaluation de programme et de la PIEA▪ Équipes responsables
Les ajustements faits au fil des ans	Les mécanismes de suivi ont-ils permis de faire les ajustements appropriés?	<ul style="list-style-type: none">▪ Rapports annuels

Un projet de formation actualisé

Objets d'évaluation	Questions d'évaluation	Sources d'information
Les éléments de contexte	Quels ont été les éléments de contexte qui nous ont amenés à retenir cet axe et les stratégies d'actions associées?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents produits au moment de l'élaboration du plan
Les moyens mis en œuvre	<p>Au regard de cet axe, quels ont été les moyens mis en œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> – les plus signifiants? – les plus stratégiques? <p>Les divers intervenants ont-ils assumé leurs responsabilités?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports annuels de l'établissement ▪ Rapports annuels des divers services et départements ▪ Équipes responsables (services pédagogiques, Centre de formation continue) ▪ Coordonnateurs de département, coordonnateurs de programme et de la formation générale
Les résultats obtenus	<p>Les objectifs visés ont-ils été atteints?</p> <p>Des progrès significatifs ont-ils été observés?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports annuels ▪ Relance des finissants (DEC, AEC) ▪ Bilans de programme ▪ Relance des employeurs ▪ Données de cheminement universitaire ▪ Équipes responsables; ▪ Coordonnateurs de département, coordonnateurs de programme et de la formation générale. ▪ Rapport d'évaluation de programmes
Les ajustements faits au fil des ans	Les mécanismes de suivi ont-ils permis de faire les ajustements appropriés?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports annuels

Un milieu de vie stimulant

Objets d'évaluation	Questions d'évaluation	Sources d'information
Les éléments de contexte	Quels ont été les éléments de contexte qui nous ont amenés à retenir cet axe et les stratégies d'actions associées?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents produits au moment de l'élaboration du plan
Les moyens mis en œuvre	<p>Au regard de cet axe, quels ont été les moyens mis en œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les plus signifiants - les plus stratégiques? <p>Les divers intervenants ont-ils assumé leurs responsabilités?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports annuels de l'établissement ▪ Rapports annuels des divers services ▪ Équipes responsables (Services aux étudiants, Services de l'équipement, Service informatique)
Les résultats obtenus	<p>Les objectifs visés ont-ils été atteints?</p> <p>Des progrès significatifs ont-ils été observés?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divers rapports annuels ▪ Relance des finissants ▪ Équipes responsables ▪ Bilans de programme
Les ajustements faits au fil des ans	Les mécanismes de suivi ont-ils permis de faire les ajustements appropriés?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports annuels

Un milieu de travail sain et mobilisant

Objets d'évaluation	Questions d'évaluation	Sources d'information
Les éléments de contexte	Quels ont été les éléments de contexte qui nous ont amenés à retenir cet axe et les stratégies d'actions associées?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents produits au moment de l'élaboration du plan
Les moyens mis en œuvre	<p>Au regard de cet axe, quels ont été les moyens mis en œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les plus signifiants -les plus stratégiques? <p>Les divers intervenants ont-ils assumé leurs responsabilités?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports annuels de l'établissement ▪ Rapports annuels des divers services concernés ▪ Équipes responsables particulièrement celle du service des ressources humaines ▪ Équipe d'encadrement
Les résultats obtenus	<p>Les objectifs visés ont-ils été atteints?</p> <p>Des progrès significatifs ont-ils été observés?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divers rapports annuels ▪ Relance des employés ▪ Équipes responsables ▪ Équipe d'encadrement ▪ Diverses données relatives au profil des employés
Les ajustements faits au fil des ans	Les mécanismes de suivi ont-ils permis de faire les ajustements appropriés?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports annuels

Une capacité d'attraction et un positionnement renforcés

Objets d'évaluation	Questions d'évaluation	Sources d'information
Les éléments de contexte	Quels ont été les éléments de contexte qui nous ont amenés à retenir cet axe et les stratégies d'actions associées?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents produits au moment de l'élaboration du plan
Les moyens mis en œuvre	<p>Au regard de cet axe, quels ont été les moyens mis en œuvre :</p> <p>les plus signifiants</p> <p>* les plus stratégiques?</p> <p>Les divers intervenants ont-ils assumé leurs responsabilités?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports annuels de l'établissement ▪ Rapports annuels des divers services concernés ▪ Équipes responsables (Service des communications, Centre de formation continue, Registrariat)
Les résultats obtenus	<p>Les objectifs visés ont-ils été atteints?</p> <p>Des progrès significatifs ont-ils été observés?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports annuels ▪ Données de fréquentation scolaire (créditée, non créditée) ▪ Relance des employeurs.
Les ajustements faits au fil des ans	Les mécanismes de suivi ont-ils permis de faire les ajustements appropriés?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports annuels

Note : La liste des sources d'information disponibles n'est pas nécessairement exhaustive. Au fur et à mesure de l'avancée des travaux, elle liste pourra être complétée afin d'assurer un portrait le plus juste possible.

4.3. Échéancier des travaux

Actions	Échéance
Élaboration et adoption du devis	Novembre 2008
Relance « enrichie » auprès des finissants	Décembre 2008
Relance des employeurs	Février 2009
Collecte, analyse des données et première appréciation	Mars 2009
Validation et enrichissement auprès des équipes responsables	Mai 2009
Production du rapport préliminaire	Juin 2009
Validation du rapport préliminaire	Septembre 2009
Adoption du rapport par le conseil d'administration	Novembre 2009

Note : Tel qu'indiqué à la section 2, l'échéancier des travaux de l'élaboration du prochain plan recoupera l'échéancier présenté ici.