



# **Rapport d'autoévaluation de la planification stratégique 2018-2024 du Collège de Rosemont**

Présenté au conseil d'administration du Collège de Rosemont

Le 25 septembre 2023

## Table des matières

<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1. Mise en contexte de l'autoévaluation de la planification stratégique au regard des changements importants à la direction du Collège et de la pandémie de COVID-19 2	
<b>2. Démarche d'élaboration .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Mise en œuvre .....</b>	<b>4</b>
3.1. Plan de mise en œuvre du Plan stratégique et outils de gestion .....	5
3.2. Processus annuel de priorisation .....	6
3.3. Liens des projets aux résultats attendus établis dans le Plan stratégique.....	6
3.4. Plan de réussite.....	7
<b>4. Suivis des résultats .....</b>	<b>9</b>
4.1. Bilans annuels du Plan stratégique .....	9
4.2. Communication des résultats et partage de l'information avec les parties prenantes	10
4.3. Suivi des indicateurs au Plan stratégique et des indicateurs de réussite .....	11
<b>5. Amélioration continue .....</b>	<b>12</b>
5.1. Constats de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial dans son rapport d'évaluation du Plan stratégique du Collège de Rosemont (septembre 2019) .....	12
5.2. Démarche d'autoévaluation de la planification stratégique : analyse réflexive.....	13
5.3. Démarche de révision annuelle du Plan stratégique et d'actualisation, le cas échéant .....	14
5.4. Outils et structures de gestion de projets .....	16
<b>6. Appropriation .....</b>	<b>18</b>
6.1. Personnel d'encadrement du Collège du CCG .....	19
6.2. Membres de la Commission des études et représentants des RCD-RCP .....	20
6.3. Membres du comité de suivi du Plan stratégique .....	21
<b>7. Constats.....</b>	<b>22</b>
7.1. Principaux axes de continuité pour le prochain cycle stratégique .....	22
7.2. Principaux axes de changements à adopter au prochain cycle stratégique .....	23
<b>8. État de situation des résultats obtenus par rapport aux résultats attendus .....</b>	<b>24</b>
8.1. Tableau de synthèse des résultats obtenus par rapport aux résultats attendus .....	25
<b>9. Conclusion .....</b>	<b>31</b>
<b>10. Références.....</b>	<b>32</b>

# 1. Introduction

Le présent rapport effectue l'autoévaluation de la planification stratégique 2018-2024 du Collège de Rosemont. Conformément au *Devis d'autoévaluation* présenté au conseil d'administration le 7 novembre 2022, le *Rapport d'autoévaluation de la planification stratégique 2018-2024 du Collège de Rosemont* s'appuie sur trois sources principales :

1. Le *Bilan quadriennal d'efficacité du Plan stratégique 2018-2024* complété le 18 janvier 2023 et mis à jour le 22 août 2023 avec les informations du *Bilan annuel du Plan stratégique du Collège 2018-2024 : An 5/2022-2023* pour devenir le *Bilan quinquennal d'efficacité du Plan stratégique 2018-2024*;
2. Les données recueillies au cours des trois consultations qui ont eu lieu en avril 2023 pour récolter le point de vue des parties prenantes consultatives des instances suivantes :
  - a. Comité de coordination et de gestion (CCG) : consultation effectuée le 4 avril 2023;
  - b. Commission des études et responsables de la coordination départementale et de la coordination de programme (RCD-RCP) : consultation effectuée le 20 avril 2023;
  - c. Comité de suivi du Plan stratégique (CSPS) : consultation effectuée le 20 avril 2023.
3. L'analyse effectuée pour la section sur les mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite du *Rapport d'autoévaluation du système d'assurance qualité du Collège de Rosemont* dans le cadre du 2<sup>e</sup> cycle d'autoévaluation de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CÉEC). Cette section a été présentée à la Commission des études le 2 février 2023, au comité de direction le 14 février 2023 et au CCG le 14 mars 2023.

Ce faisant, le présent document croise les analyses effectuées dans le cadre de ces trois sources primaires et en reproduit certaines sections, le cas échéant, afin de répondre aux trois objectifs définis dans le *Devis d'autoévaluation* du 7 novembre 2022, c'est-à-dire :

1. Évaluer l'efficacité du Plan stratégique 2018-2024 par rapport à ses objectifs, ses indicateurs et ses cibles à l'aide du *Bilan quadriennal/quinquennal*;
2. Porter un regard critique global sur les actions de planification stratégique en ce qui concerne son élaboration, son appropriation, sa gestion (mise en œuvre et suivi des résultats) et son amélioration continue;
3. Aborder l'élaboration prochaine en dégagant des axes de continuité et des axes de changement pour alimenter les travaux à venir.

Dans cette optique, le *Rapport d'autoévaluation de la planification stratégique 2018-2024 du Collège de Rosemont* aborde dans un premier temps la démarche d'élaboration qui a eu lieu en 2017-2018, puis poursuit avec la mise en œuvre du Plan stratégique 2018-2024 et le suivi des résultats. Par la suite, la section sur l'amélioration continue aborde les outils ou les pratiques qui ont connu des changements au cours de la période couverte par le Plan stratégique du Collège dans une perspective d'amélioration continue. La section sur l'appropriation revient plus particulièrement sur ce point qui fut traité durant les consultations d'avril avec les parties prenantes. Enfin, cela conduit aux constats reliés aux axes de continuité et aux axes

de changement en vue de prochain cycle stratégique avant de poursuivre avec un état des lieux concernant chaque objectif du Plan stratégique à la fin de l'an 5 du Plan stratégique 2018-2024, puis une conclusion générale vient clore le présent rapport.

## **1.1. Mise en contexte de l'autoévaluation de la planification stratégique au regard des changements importants à la direction du Collège et de la pandémie de COVID-19**

La période couverte par l'autoévaluation de la planification stratégique 2018-2024 a connu deux importants contextes spécifiques à relever étant donné les effets qu'ils ont eus sur la gestion stratégique, soit d'importants changements de direction ainsi que la pandémie de COVID-19. La référence à ces deux contextes spécifiques vise à expliquer la priorisation des projets suivis dans les bilans annuels du Plan stratégique au cours du cycle stratégique qui fait l'objet de la présente autoévaluation. Il s'agit aussi de rendre compte de la capacité d'adaptation du personnel du Collège de Rosemont dans des contextes difficiles.

### *Changements de directions et intérim*

Le premier des deux contextes concerne les changements importants survenus au niveau des directions du Collège alors que la Direction générale, la Direction des études, la Direction des ressources humaines de même que la Direction des ressources matérielles ont connu plusieurs renouvellements.

Entre 2019 et 2021, la Direction générale a connu trois personnes différentes et dix mois d'intérim comblé par la directrice des études. Comme la directrice des études a assumé les responsabilités de directrice générale par intérim pendant les absences à ce poste, et ce, en plus des quatre changements de directions adjointes des études responsables de la réussite depuis 2018, cela a eu un impact inévitable sur la gestion stratégique du dossier de la réussite. Il y a eu aussi un changement de conseiller à la gouvernance en 2021.

Enfin, le poste de Direction des ressources humaines et des affaires corporatives, vacant entre la fin novembre 2019 et la mi-décembre 2021, a été assuré, par intérim, par les deux directrices adjointes des ressources humaines. Cela a inévitablement eu un impact sur la priorisation des projets en lien avec les indicateurs du Plan stratégique dont la Direction des ressources humaines et des affaires corporatives avait la responsabilité (7.1.1 et 8.1.1). En parallèle, la Direction générale assura l'intérim du Secrétariat général pendant ce même temps. La Direction des ressources matérielles a connu également une vacance au poste entre décembre 2019 et janvier 2021, et son intérim a été assuré par le directeur des ressources financières.

### *Pandémie de COVID-19*

À l'instar de tous les cégeps, le contexte de la pandémie de COVID-19 aura eu un impact déterminant sur la gestion globale du Collège de l'hiver 2020 à l'automne 2021, soit directement pendant trois sessions consécutives. Cette situation a eu un impact sur la priorisation des projets à l'an 2 et à l'an 3 du Plan stratégique. Cependant, si l'impact direct s'est effectivement étendu sur ces deux années, les répercus-

sions sur l'avancement des projets se sont manifestées à plus long terme, expliquant notamment la prolongation d'une année du Plan stratégique en avril 2022 pour donner le temps de finir les projets qui ont dû être mis en suspens durant la COVID-19 alors que de nouveaux projets ont été développés priorisant obligatoirement la formation à distance.

En plus de la gestion complexe de la pandémie, de surcroît par des Directions en intérim, les bilans annuels du Plan stratégique pour l'an 1 et l'an 2 (adoptés en septembre 2019 et octobre 2020 par le conseil d'administration), ont été effectués sous la direction d'un directeur général récemment en poste depuis avril 2019. En ce qui a trait aux bilans annuels pour l'an 3 et l'an 4, adoptés par le conseil d'administration en novembre 2021 et en septembre 2022 respectivement, ils ont été effectués sous la direction de la nouvelle directrice générale entrée en poste en juin 2021.

Il est dès lors possible de contextualiser l'absence de révision annuelle. Pour les bilans de l'an 1 et de l'an 3 du Plan stratégique, la Direction générale était nouvellement en poste chaque fois et, pour le bilan de l'an 2, le contexte pandémique a entraîné l'annulation des rencontres du CSPA initialement prévues en septembre et en novembre 2020. Dans une certaine mesure, la première révision du Plan stratégique a eu lieu lorsque le contexte l'a permis bien que l'opération aurait bénéficié de s'inscrire dans un cadre formel clair tel que suggéré dans le rapport d'évaluation de la CÉEC de septembre 2019 sur le Plan stratégique du Collège comme nous le verrons plus loin.

## 2. Démarche d'élaboration

L'élaboration du Plan stratégique 2018-2023 s'est déroulée en 2017-2018, soit durant la dernière année du Plan stratégique 2012-2018. La démarche s'est appuyée sur un *Bilan d'efficacité de la planification stratégique du Collège de Rosemont, incluant le Plan de réussite et le Plan de positionnement / Plan stratégique du Cégep à distance* présenté le 20 novembre 2017 au conseil d'administration. Ce document s'appuyait plus précisément sur la section sur les mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite du *Rapport d'autoévaluation du système d'assurance qualité du Collège de Rosemont* dans le cadre du 1<sup>er</sup> cycle d'autoévaluation de la CÉEC qui avait été déposé au conseil d'administration le 15 septembre 2016 ainsi que sur le *Bilan de mi-parcours du plan de réussite* produit en mai 2016 par le comité de la réussite.

En plus de ce *Bilan d'efficacité de la planification stratégique*, l'élaboration s'est appuyée sur 84 activités de collectes de données, de présentation, de consultations et de rétroaction s'étant déroulées à l'automne 2017 et à l'hiver 2018. Au-delà des rencontres de groupes de travail et des présentations de l'état d'avancement aux instances, la démarche d'élaboration s'appuya sur 10 sondages en ligne, 1 sondage papier, 3 activités Collège en présence (1 « Midi communauté », 1 journée pédagogique et une demi-journée) et 12 consultations en petit groupe pour un total de 26 activités de consultation. En outre, la communauté (personnes étudiantes, personnel enseignant, personnel professionnel, personnel de soutien et personnel d'encadrement) des trois secteurs de formation a été mobilisée à cette occasion.

La démarche d'élaboration effectuée en 2017-2018 différait de manière importante de la démarche qui avait été effectuée en 2011-2012 pour le Plan stratégique 2012-2017, et ce, sur trois aspects. D'abord, en

lien avec le contexte d'élaboration puisque la grève étudiante de février à septembre 2012 avait grandement limité le potentiel de consultation étudiante, ce qui n'a pas été le cas en 2017-2018; les personnes étudiantes ayant été largement consultées.

Ensuite, le Collège de Rosemont ne disposait ni d'une personne conseillère à la gouvernance ni d'expertise interne pour l'élaboration du Plan stratégique en 2011-2012, faisant en sorte que le Collège fit appel à deux firmes de consultants externes (SPB Psychologie organisationnelle et Agence Médiapresse) pour le soutenir non seulement dans les consultations, mais aussi dans la rédaction de son Plan stratégique. En 2017-2018, le Collège de Rosemont disposait non seulement d'une personne conseillère à la gouvernance, mais le directeur général qui était en poste depuis décembre 2012 était toujours au Collège en 2017-2018 ainsi que la directrice des études qui avait siégé au comité consultatif de la planification stratégique en 2011-2012 comme directrice des affaires étudiantes et des communications. Une expertise interne était donc présente, faisant en sorte qu'aucune firme de consultants externes ne participa à l'élaboration de 2017-2018 qui a été renforcée par l'exercice d'autoévaluation de la CÉEC, terminée en septembre 2016, qui avait donné lieu à un plan d'action.

Enfin, les travaux sur les valeurs avaient été complétés en juin 2010 pour l'élaboration de 2011-2012; le projet éducatif ayant été révisé en juin 2011 pour inclure ces valeurs. De son côté, si l'élaboration de 2017-2018 a vu les travaux sur les valeurs se dérouler avec des consultations élargies comme expliqué précédemment, le projet éducatif, lui, n'a pas été révisé à cette occasion ni depuis, bien qu'il y ait eu des discussions à cet effet à la Commission des études à l'hiver 2019.

Dans le contexte récent de la consultation à l'égard de l'autoévaluation du Plan stratégique, l'exercice d'élaboration de 2017-2018 a fait l'objet de deux réflexions principales au moment des consultations des parties prenantes consultatives en avril 2023. D'une part, il est ressorti de la consultation faite le 4 avril 2023 au CCG que le travail stratégique pour fixer les priorités et les grandes orientations du Collège a été fait conformément aux attentes au cours de la démarche d'élaboration. D'autre part, si les consultations d'avril 2023 ont permis de reconnaître que les consultations étaient pertinentes, elles ont aussi fait ressortir que des personnes qui se trouvaient alors au Collège ne se rappellent pas avoir été consultées. Si cela ne préjuge pas des consultations elles-mêmes, qui ont bel et bien eu lieu, l'idée de s'assurer de maintenir une communication active dans le temps en lien avec la planification stratégique a été l'objet de plusieurs interventions, et ce, dans les trois groupes consultés en avril 2023. De la sorte, l'analyse de la démarche d'élaboration de l'actuel Plan stratégique permet de faire ressortir un axe de continuité (la consultation élargie) et un axe de changement (élargir la communication dans le temps) qui sont rassemblés dans la section des constats du présent document pour éviter la redondance.

### 3. Mise en œuvre

Cette section analyse les processus, mécanismes et outils de mise en œuvre du Plan stratégique 2018-2024. En conformité avec le *Devis d'autoévaluation* du 7 novembre 2022, mais aussi des suites de la consultation des membres de la Commission des études et de représentants des RCD-RCP du 20 avril 2023, une partie dédiée à la mise en œuvre du Plan de réussite est intégrée dans ce rapport. Cette présente

section ne fait pas l'état des lieux en ce qui a trait à l'atteinte des résultats attendus au Plan stratégique; cela fera l'objet d'une section spécifique plus loin.

### 3.1. Plan de mise en œuvre du Plan stratégique et outils de gestion

Avant toute chose, il importe de clarifier ce qui est entendu par « outils de gestion » dans le contexte de la mise en œuvre du Plan stratégique. Dans le cadre de la présente autoévaluation, les outils de gestion sont constitués des fiches-projets, des fiches-indicateurs et des tableaux de bord de gestion qui les concentrent dans des graphiques *Power BI*. Ces outils servent à la fois à la mise en œuvre et au suivi du Plan stratégique, incluant le Plan de réussite. Toutefois, étant donné leur lien étroit au plan de mise en œuvre (PMO) du Plan stratégique, il a été choisi d'inscrire leur analyse dans la section de la mise en œuvre du Plan stratégique.

Dans un premier temps, les fiches-indicateurs sont compilées dans un tableau *Excel* et ont été développées au cours de l'élaboration du Plan stratégique 2018-2023 à l'hiver 2018. Elles présentent la méthodologie expliquant le choix de chaque indicateur pour évaluer si les cibles des objectifs au Plan stratégique ont été atteintes. Les indicateurs de réussite pour chacun des trois secteurs de formation (formation ordinaire, formation continue et Cégep à distance) sont suivis dans le temps à l'aide de tableaux de bord de gestion présentés dans des documents *Power BI*. Pour les autres indicateurs suivis au Plan stratégique, ceux-ci sont suivis par la personne conseillère à la gouvernance en se référant aux fiches-indicateurs pour contacter le responsable de l'indicateur, le cas échéant. Les fiches-projets, aussi compilées dans un tableau *Excel*, expliquent les projets prévus au PMO (porteur, date de livraison, critères de faisabilité et ampleur du projet). Toutefois, ces dernières ont pour l'essentiel été produites en 2017-2018 et 2018-2019; par la suite, les fiches-projets n'ont plus été mises à jour systématiquement. L'avancement des projets stratégiques, des projets institutionnels et des projets suivis au comité de direction (priorités dans les plans de travail des directions) est suivi dans le logiciel Microsoft *Planner*. Les deux ensembles de fiches sont utilisés par la personne conseillère à la gouvernance et, le cas échéant, les membres du comité de direction.

La création du PMO a fait partie de l'élaboration du Plan stratégique 2018-2023 à l'hiver 2018. C'est une planification déposée dans un tableau *Excel* qui a été développée par la personne conseillère à la gouvernance en collaboration avec les membres du comité de direction. Le PMO sert principalement aux membres du comité de direction pour élaborer et planifier une partie de leurs plans de travail annuels. Les membres du comité de direction l'utilisent au besoin en cours d'année pour les soutenir dans le processus d'élaboration et de révision des priorités institutionnelles. Le PMO associe les actions prévues dans chaque direction aux objectifs du Plan stratégique de manière annuelle. À partir d'avril 2021, l'arrivée d'une nouvelle personne à ce poste à la suite du départ de la précédente conseillère à la gouvernance a entraîné un ralentissement dans l'utilisation du PMO parce que son mode d'utilisation devait être clarifié pour l'ensemble des acteurs de la gouvernance et de la direction. À partir de la fin de 2021-2022, le comité de direction a repris l'utilisation généralisée du PMO. Par ailleurs, sans être directement associées au PMO, de nouvelles priorités de direction se sont mises en place et étaient reliées à une relance des activités faisant suite au retour en présence comme les travaux reliés à la rétention de la main d'œuvre ou ceux reliés au PARES et au PASME. L'ajout de ces projets au-delà de ceux qui avaient été initialement planifiés dans le PMO explique aussi le ralentissement dans son utilisation.

L'exercice du *Bilan quadriennal/quinquennal d'efficacité du Plan stratégique 2018-2024* a permis de témoigner de l'utilité concrète des outils de gestion du Plan stratégique qui servent à laisser des traces du processus décisionnel sous-tendant la création des projets et des indicateurs. Ce faisant, ces outils assurent un cadre de gestion bénéfique au Collège et font donc partie des axes de continuité relevés plus loin. En revanche, comme nous le verrons, l'exercice d'autoévaluation du système d'assurance qualité du Collège a, quant à lui, relevé un point à améliorer en ce qui a trait au PMO et à son rôle dans l'adéquation des projets aux résultats attendus établis dans le Plan stratégique.

### 3.2. Processus annuel de priorisation

En ce qui a trait au processus annuel de priorisation, l'autoévaluation du système d'assurance qualité du Collège a permis de faire ressortir qu'il s'agissait là d'un point fort de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite. Ce processus est formellement encadré par le calendrier de planification annuelle produit par la Direction générale en assurant annuellement l'arrimage aux processus de planification budgétaire et de planification des effectifs. Comme pour les outils de gestion mentionnés plus haut, ce processus fait aussi le pont avec le suivi des résultats puisque les travaux annuels sur les bilans et les plans de travail des directions s'imbriquent dans le calendrier pour fin de prévisions budgétaires et d'effectifs en lien avec la réalisation des projets priorisés. Les priorités annuelles et les projets stratégiques et institutionnels qui en découlent sont discutés pour l'année suivante dès le lac-à-l'épaule du comité de direction au courant des mois de janvier-février; les travaux se raffinant dans le cadre de rencontres prévues à cet effet au comité de direction et au CCG jusqu'à l'élaboration du plan de travail du Collège pour l'année à venir en mars-avril. Le cas échéant, les directions intègrent à leur plan de travail les projets stratégiques et institutionnels sous leur responsabilité. Ce sont les projets du plan de travail du Collège qui sont suivis dans les bilans annuels du Plan stratégique, en plus des résultats des projets prévus au PMO, présentés aux instances du Collège et au conseil d'administration.

Ce processus est l'un des points forts dégagés de l'analyse et, pour cette raison, constitue un axe de continuité à poursuivre au prochain cycle stratégique relevé plus loin. Néanmoins, deux points à améliorer associés plus spécifiquement à la nature des projets priorisés ont été relevés dans l'analyse effectuée pour le *Bilan quadriennal/quinquennal d'efficacité du Plan stratégique 2018-2024* et sont abordés au prochain point.

### 3.3. Liens des projets aux résultats attendus établis dans le Plan stratégique

Les analyses effectuées dans le cadre du *Rapport d'autoévaluation du système d'assurance qualité du Collège* et dans le cadre du *Bilan quadriennal/quinquennal d'efficacité du Plan stratégique 2018-2024* ont chacune permis de mettre en exergue la manière dont s'effectue la liaison entre les projets et les résultats attendus au Plan stratégique exprimés par la combinaison d'un objectif, d'un indicateur et d'une cible. D'abord, comme expliqué dans le travail d'autoévaluation pour la CÉEC, le PMO assure l'adéquation entre les projets planifiés et les objectifs du Plan stratégique 2018-2024. Toutefois, si le PMO représente l'en-

semble des projets planifiés, il n'en propose ni ordination ni hiérarchisation. En outre, le lien qui est effectué dans le PMO entre les projets ne les associe qu'avec le libellé des objectifs, plus larges, et non pas avec les cibles de résultat, plus précis. Par exemple, pour l'objectif 1 « Développer les pôles des formations », le projet « Implanter le programme d'insertion et de développement professionnel des enseignants (PIDPE) » est inscrit au PMO bien que le seul indicateur pour l'objectif 1 soit le nombre d'étudiants confirmés par pôle associé à des cibles précises par pôle de formation. De la sorte, si le projet avait été lié à un ensemble objectif-indicateur-cible, il aurait été possible de mieux le situer pour en assurer le suivi afin d'être en mesure d'évaluer le résultat obtenu par ce projet aux résultats attendus qui sont composés d'un objectif, d'un indicateur et d'une cible. Ensuite, comme cela a été relevé dans l'analyse du *Bilan quadriennal/quinquennal*, les projets ne sont pas planifiés en amont en fonction des résultats attendus, mais plus largement en fonction des objectifs, faisant en sorte qu'il est difficile, et parfois impossible, de rendre compte de l'effet d'un projet en lien avec un résultat attendu au Plan stratégique exprimé par la combinaison d'un objectif, d'un indicateur et d'une cible. Cela fait écho au rapport d'évaluation de la CÉEC fait à l'endroit du Plan stratégique du Collège qui relevait que le Collège n'avait pas prévu de mécanisme de mise en œuvre lui permettant de déterminer les moyens.<sup>1</sup>

Il importe ici de clarifier que cette analyse ne préjuge pas de l'efficacité des projets, mais fait ressortir qu'il y existe un certain enchevêtrement de projets stratégiques immédiatement liés à des résultats attendus au Plan stratégique, et de projets d'autres types (institutionnels ou opérationnels), rendant difficile, voire impossible, l'évaluation de leur efficacité à l'aune des résultats attendus au Plan stratégique. Dans cette optique, les analyses effectuées concernant les liens des projets aux résultats attendus font ressortir deux axes de changement détaillés plus loin et associés à la distinction formelle entre les types de projets ainsi qu'à l'intégration des composantes du résultat attendu (objectifs, indicateurs, cibles) au moment de l'élaboration des projets et en mettant à jour le PMO pour élargir le lien des projets aux indicateurs et cibles, plus seulement aux objectifs.

### 3.4. Plan de réussite

Étant donné l'intégration du Plan de réussite au Plan stratégique 2018-2024 du Collège, les analyses issues des trois sources primaires ont chacune porté sur ce sujet, mais chaque fois dans une perspective différente. Avant toute chose, il convient de relever, comme l'a fait la CÉEC dans son rapport d'évaluation du Plan stratégique du Collège, que « le plan de réussite est complètement intégré au plan stratégique, dans la deuxième orientation. »<sup>2</sup> Pour fin de clarification, la deuxième orientation « Favoriser la réussite et la persévérance en fonction des caractéristiques des étudiants » répond au deuxième enjeu du Plan stratégique « Réussite ». Celui-ci se décortique en trois objectifs qui constituent respectivement le 4<sup>e</sup> objectif du Plan stratégique « 4. Favoriser la réussite et la persévérance des étudiants », le 5<sup>e</sup> objectif « 5. Valoriser la langue française et favoriser le développement des compétences langagières des étudiants » et le 6<sup>e</sup> objectif « 6. Améliorer la concertation et la coordination des interventions en appui à l'étudiant ».

---

<sup>1</sup> Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, « Rapport d'évaluation : Plan stratégique (2018-2023) du Collège de Rosemont », rapport, 25 septembre 2019, p. 4.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 2.

Il était important de clarifier ces informations d'emblée, car la nature du Plan de réussite du Collège a en soi été au cœur des analyses de chacune des trois sources primaires du présent rapport (*Bilan quadriennal/quinquennal*, consultations des parties prenantes consultatives, *Rapport d'autoévaluation du système d'assurance qualité du Collège*). L'analyse effectuée dans le *Bilan quadriennal/quinquennal* a fait ressortir que des projets de la Direction des études ou de la Direction du Cégep à distance, de la Formation continue et du service aux entreprises Édago associés à la réussite avaient été planifiés et suivis en étant associés à des objectifs rassemblés au sein des trois enjeux du Plan stratégique, soit l'offre de formation, la réussite et l'expérience Rosemont. Ce faisant, il n'apparaissait pas clairement dans les projets déployés et suivis que le Plan de réussite se trouvait exclusivement à la deuxième orientation du Plan stratégique. Aussi, et c'est là une différence majeure entre le Plan stratégique 2012-2018 et le Plan stratégique 2018-2024, le Plan de réussite formait un document à part entière intégré au Plan stratégique 2012-2018 en tant qu'Annexe II. Ce Plan de réussite a été élaboré par un comité du Plan de réussite dédié dont la composition remontait au mois de juin 2011. Pour le Plan stratégique 2018-2024, le Plan de réussite a davantage été fusionné qu'il n'y a été intégré en ce sens qu'il n'y a pas de document nommé « Plan de réussite » annexé au Plan stratégique 2018-2024. Ce changement s'est traduit de deux façons principales. D'une part, le projet éducatif de juin 2011 n'a pas été actualisé pour la période de 2018-2024. D'autre part, aucun comité de la réussite spécifiquement dédié au suivi du Plan de réussite n'a été créé pour cette période cependant qu'un comité de pilotage de la réussite a été mis en branle à l'automne 2019 dont le mandat est d'orienter les actions en matière de réussite au Collège. Plus spécialement, ce comité cherche à s'approprier l'objectif 6 du Plan stratégique, partie intégrante de l'enjeu 2 faisant office de Plan de réussite pour la période 2018-2024.<sup>3</sup> Ces deux facettes du changement introduit par l'amalgame du Plan de réussite au sein du Plan stratégique 2018-2024 ont introduit deux enjeux qui ont chacun été relevés dans les sources primaires du présent rapport.

D'une part, l'analyse effectuée du système d'assurance qualité du Collège a fait ressortir deux points à améliorer qui sont une conséquence directe de la fusion du Plan de réussite au sein du Plan stratégique faisant en sorte que la planification stratégique et la planification liée à la réussite partagent les mêmes mécanismes, mais d'une manière telle que cela ne permet pas nécessairement de suivre la mise en œuvre du Plan de réussite de manière suffisamment précise. D'un côté, un certain décalage a été repéré entre les plans de travail des départements et programmes et le contenu du Plan de réussite, c'est-à-dire que les plans de travail des départements et des programmes ne sont pas élaborés de telle manière à ce que les projets soient immédiatement liés aux objectifs et indicateurs du Plan de réussite. D'un autre côté, il a été possible de constater que le comité de pilotage de la réussite ne joue pas un rôle de suivi de la mise en œuvre de la planification liée à la réussite, répondant plus spécifiquement au besoin de l'objectif 6 du Plan stratégique. Ce faisant, une structure dédiée au suivi de la mise en œuvre et du suivi des résultats du Plan de réussite serait bénéfique, jouant un rôle analogue au CSPS pour le Plan stratégique. Ces deux axes de changement se retrouvent dans la section sur les constats.

---

<sup>3</sup> Collège de Rosemont, « Mandat et composition : Comité pilotage réussite », n.d., p. 1; Collège de Rosemont, « Comité de pilotage de la réussite : Première rencontre », *Présentation MS PowerPoint*, 13 novembre 2019, pp. 4-5.

D'autre part, la consultation des membres de la Commission des études et de représentants des RCD-RCP du 20 avril 2023 a fait ressortir la nécessité de clarifier où se situe le Plan de réussite dans le Plan stratégique. Plus concrètement, il a été estimé que le Plan de réussite est tellement imbriqué dans le Plan stratégique qu'il est difficile de mettre le doigt dessus. En effet, puisque les trois enjeux du Plan stratégique intègrent des éléments de la réussite, cela fait en sorte que la réussite est partout; rendant plus difficile d'en cibler des éléments concrets sur lesquels agir et avoir une emprise concrète. Cette précision de la place du Plan de réussite dans le Plan stratégique est l'axe de changement principal qui est ressorti de cette consultation. Cependant, un axe de continuité a aussi été relevé par le personnel enseignant consulté voulant que l'utilisation d'indicateurs et leur mise en forme dans des tableaux clairs rend plus aisé de percevoir l'évolution du Collège ce qui, ultimement, permet au personnel enseignant et aux personnes étudiantes de mieux s'y retrouver. Bien entendu, la nature des indicateurs suivis se doit de refléter des éléments sur lesquels le Collège peut exercer une influence, c'est-à-dire qu'il ne faut pas se référer à des indicateurs si agrégés qu'il devient impossible de réellement mesurer l'influence des projets à leur égard, par exemple le taux de diplomation. Néanmoins, l'utilisation des indicateurs dans un tableau de bord doit être poursuivi.

## 4. Suivis des résultats

De la même manière que la précédente section étudiait les processus, mécanismes et outils de mise en œuvre du Plan stratégique, la présente section se penche sur les mêmes objets en ce qui a trait au suivi des résultats. Cependant, afin d'éviter toutes redondances relatives à des éléments déjà abordés dans la précédente section lorsqu'il était question de processus, mécanismes et outils qui touchaient à la fois à la mise en œuvre et au suivi des résultats, il ne sera pas question ici de revenir sur ceux-ci. Aussi, comme cela vient d'être expliqué à la précédente section en lien avec le Plan de réussite, étant donné qu'il n'y a pas de structure de suivi dédié au Plan de réussite dans le cycle stratégique actuel, ce dernier sera traité en parallèle du Plan stratégique lorsque pertinent.

### 4.1. Bilans annuels du Plan stratégique

L'exercice de préparation et de rédaction du bilan annuel du Plan stratégique constitue un des mécanismes qui a été analysé dans le cadre de l'autoévaluation du système d'assurance qualité du Collège. À cette occasion, il a été possible de constater deux points forts et un point à améliorer associé au processus. D'une part, le bilan annuel du Plan stratégique rédigé par la personne conseillère à la gouvernance croise deux suivis : l'état d'avancement des projets et le suivi des indicateurs. Ce faisant, le bilan annuel du Plan stratégique permet de voir si les indicateurs témoignent de la progression vers l'atteinte des résultats, mais aussi de vérifier si les échéanciers d'atteinte des résultats sont respectés et, par extension, si les résultats attendus sont atteints. D'autre part, le processus de bilan annuel du Plan stratégique est davantage descriptif que normatif, c'est-à-dire qu'aucune procédure de recommandation formelle n'y est prévue en lien notamment avec l'éventuelle révision des indicateurs et cibles suivis en fonction de l'évolution du contexte.

Cette analyse peut être complétée par ce qui est ressorti du *Bilan quadriennal/quinquennal* en lien avec l'exercice du bilan annuel du Plan stratégique. En effet, comme expliqué précédemment, tous les projets stratégiques et institutionnels suivis dans le plan de travail du Collège sont suivis dans le bilan annuel. En revanche, puisque le lien entre les projets et les résultats attendus au Plan stratégique n'est pas effectué en amont, plusieurs des projets suivis ne sont pas immédiatement liés aux composantes des résultats attendus au Plan stratégique, soit un objectif, un indicateur et une cible. Dans cette optique, il est difficile de suivre, dans le bilan annuel, le lien entre les projets mis en œuvre au cours de l'année et l'évolution des indicateurs; ce qui rend difficile, et parfois impossible, d'évaluer l'efficacité des projets mis en œuvre (soit de comparer le résultat obtenu grâce au projet avec le résultat attendu au Plan stratégique).

Cet état de situation a d'ailleurs été abordé au cours de la consultation des membres du CCG le 4 avril 2023 où l'importance de clarifier l'arrimage entre les objectifs, les indicateurs et les cibles a été relevée. Plus spécifiquement, et en lien avec l'arrimage des projets aux résultats attendus, il a été relevé qu'il faudrait réviser la manière dont les cibles sont définies afin de s'assurer que les actions sont en mesure de les atteindre. En outre, plus spécifiquement en lien avec l'exercice même des bilans annuels, si l'exercice a été jugé globalement bénéfique pour assurer une certaine diffusion des informations aux parties prenantes directes, la fréquence et le contenu des bilans ont été jugés insuffisants pour être en mesure de se faire une idée précise de l'état d'avancement des projets eu égard aux résultats attendus.

En conclusion de cet ensemble d'analyses issu des trois sources primaires du présent rapport, il est possible de dégager un axe de continuité et un axe de changement. D'abord, l'exercice du bilan annuel est crucial pour la dissémination de l'information quant aux résultats attendus et pour l'appropriation par les parties prenantes du Collège et ce mécanisme devrait être poursuivi. Ensuite, il faudrait réviser le mécanisme pour en faire un instrument plus normatif à même de proposer des révisions au Plan stratégique et d'offrir un portrait clair distinguant entre les projets immédiatement liés aux résultats attendus du Plan stratégique et les autres projets d'intérêt institutionnel dont seul l'état d'avancement est suivi par besoin institutionnel, mais qui ne sont pas liés aux résultats attendus suivis au Plan stratégiques. Ces deux axes se retrouvent dans la section sur les constats.

## 4.2. Communication des résultats et partage de l'information avec les parties prenantes

Le mécanisme principal qui assure la communication des résultats et le partage de l'information avec les parties prenantes est le processus de bilan annuel du Plan stratégique qui vient d'être analysé. En effet, l'élaboration du bilan annuel du Plan stratégique par la personne conseillère à la gouvernance s'effectue à partir de la mi-année avec la présentation d'un bilan de mi-année fondé sur l'état d'avancement des projets stratégiques et institutionnels suivis dans le logiciel Microsoft *Planner* par les cadres porteurs ou les responsables des projets stratégiques et institutionnels. La personne conseillère à la gouvernance prend contact avec ces parties prenantes pour vérifier les informations et rédiger le bilan de mi-année en fin janvier-mi-février, puis le bilan annuel commence à être rédigé à partir de la mi-mai jusqu'au mois d'août pour intégrer les indicateurs les plus à jour dans la version du bilan annuel du Plan stratégique déposée en septembre au conseil d'administration.

Comme expliqué plus tôt, si ce processus est en soi pertinent pour suivre les projets et, dans une certaine mesure, leur effet sur les indicateurs pour l'atteinte des cibles, les trois consultations effectuées en avril 2023 ont chacune fait ressortir la nécessité de bonifier la communication à l'endroit du Plan stratégique, mais aussi autour des projets stratégiques et institutionnels. Ainsi, les membres de la Commission des études, les représentants des RCD-RCP, les membres du CSPS et les membres du CCG ont tous souhaités que les informations sur le Plan stratégique soit plus largement diffusées durant la période de vie du Plan stratégique lui-même, c'est-à-dire au-delà de l'année d'élaboration. Pour ce qui est des membres du CCG et du CSPS, associés à la gestion et à la gouvernance respectivement, il a aussi été souhaité que le processus de suivi des projets associés aux résultats attendus du Plan stratégique soit davantage optimisé et plus fréquent, et ce, aussi bien pour assurer une meilleure appropriation du Plan stratégique par le personnel d'encadrement et les administrateurs, mais aussi pour permettre une meilleure flexibilité dans la gestion de ces projets afin d'en adapter la nature ou les cibles en fonction de l'état d'avancement.

De cette analyse se dégage deux axes de changement principaux. Premièrement, la nécessité de mettre en œuvre un plan de communication en parallèle au Plan stratégique qui vise à bonifier la communication à l'endroit du Plan stratégique et à disséminer les résultats obtenus pour fin de mobilisation de la communauté interne du Collège. Deuxièmement, la nécessité de décortiquer le suivi des projets en des périodes plus courtes plutôt que deux fois par année afin de disposer d'un portrait plus précis de l'avancement des projets et de pouvoir intervenir à leur égard de manière plus ciblée en cours d'année, le cas échéant. Ces deux axes de changement se retrouvent dans la section sur les constats.

### 4.3. Suivi des indicateurs au Plan stratégique et des indicateurs de réussite

Deux séries de tableaux de bord permettent d'assurer le suivi de l'évolution des indicateurs suivis au Plan stratégique ainsi que des indicateurs de réussite. Ces mécanismes ont particulièrement été traités au moment de l'analyse de l'autoévaluation du système d'assurance qualité du Collège. De la sorte, il y existe deux types d'indicateurs suivis au Collège de Rosemont : les indicateurs du Plan stratégique et les indicateurs de réussite en général (certains se trouvant suivis au Plan stratégique et d'autres non). Dans le premier cas, il s'agit d'indicateurs spécifiques créés pour suivre l'atteinte des résultats attendus propre aux orientations stratégiques du Collège, par exemple le taux de satisfaction des étudiants ou le nombre de participants aux activités enrichissant le milieu de vie. Ces indicateurs sont suivis à l'aide des fiches-indicateurs du Plan stratégique et par un travail de suivi collaboratif entre la personne conseillère à la gouvernance et les cadres porteurs des indicateurs tels que définis dans les fiches-indicateurs. Cependant, l'analyse effectuée pour le *Bilan quadriennal/quinquennal* a permis de faire ressortir qu'il subsistait des indicateurs d'activité suivi au Plan stratégique qui ne permettait pas de rendre compte de l'efficacité des projets mis en œuvre, mais seulement du fait qu'ils aient été mis en œuvre, par exemple la date de dépôt d'un plan d'action ou le pourcentage de réalisation d'un plan d'action. De la sorte, un axe de changement se dégage de cette analyse et a été ajouté à la section sur les constats, soit qu'il faut s'assurer de mettre l'accent le plus possible sur des indicateurs d'effet au Plan stratégique.

Pour ce qui est des indicateurs de réussite, ils sont suivis dans une série de différents tableaux de bord selon qu'ils soient suivis au Plan stratégique ou qu'ils proviennent de la Formation ordinaire, de la Formation continue ou de Cégep à distance. Une personne analyste en intelligence d'affaires pour la Formation

ordinaire et une personne technicienne d'information pour la Formation continue et le Cégep à distance sont mettent à jour les données à partir des deux systèmes d'information du Collège : la Suite Clara du logiciel *Omnivox* pour la Formation ordinaire et la Formation continue, et le logiciel *Coba* pour le Cégep à distance avec un complément tiré des bases de données PSEP, DÉFI et DALI du SRAM.

En ce qui a trait aux indicateurs de réussite plus largement, ils sont suivis dans un tableau de bord des programmes. Durant la période du Plan stratégique 2018-2024, ce tableau de bord rassemblant les indicateurs de la réussite sur une même plateforme est passé du logiciel à code source ouvert *Jaspersoft* au logiciel Microsoft *Power BI* à partir de la session d'automne 2022. Bien que le tableau de bord vienne tout juste d'être finalisé à la fin de la session d'hiver 2023, il a déjà été utilisé par certaines personnes conseillères pédagogiques du secteur de la Formation ordinaire. En outre, le caractère bénéfique des indicateurs a été relevé dans les consultations des parties prenantes d'avril parce qu'ils permettent de rendre plus aisée la perception de l'évolution du Collège par les parties prenantes. Bien entendu, les indicateurs ne permettent pas de rendre compte de tous les aspects de la réalité, mais leur présentation en complément d'analyses qualitatives assure la transmission d'une information plus claire, notamment dans la manière dont sont compilés les indicateurs depuis les changements mis en œuvre par la personne analyste en intelligence d'affaires. De cette analyse se dégage un axe de continuité qui est relevé dans les constats du présent rapport, c'est-à-dire la nécessité de poursuivre l'utilisation des indicateurs et d'en assurer une compilation systématique dans des tableaux de bord de gestion, et ce, aussi bien pour les indicateurs de réussite que pour les indicateurs d'effet qui sont suivis au Plan stratégique.

## 5. Amélioration continue

L'objectif de cette section est de rendre compte des mécanismes, des processus et des outils principaux qui ont connu des changements au cours du cycle stratégique couvert par le Plan stratégique 2018-2024 dans une perspective d'amélioration continue. Dans cette optique, cette section ne vise pas nécessairement à faire ressortir des axes de continuité ou des axes de changements, mais vise à témoigner de la pratique d'amélioration continue mise en œuvre par le Collège lui-même.

### **5.1. Constats de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial dans son rapport d'évaluation du Plan stratégique du Collège de Rosemont (septembre 2019)**

Dans son *Rapport d'évaluation : Plan stratégique (2018-2023) du Collège de Rosemont* publié le 25 septembre 2019, la CÉEC émettait deux suggestions pour améliorer les mécanismes de mise en œuvre et de suivi des résultats du plan stratégique du Collège. La première suggestion de la CÉEC était de préciser un mécanisme de suivi de la mise en œuvre du Plan stratégique répondant aux trois besoins suivants :

1. Déterminer les moyens et assurer leur suivi;
2. Identifier les principaux responsables de la mise en œuvre et du suivi des résultats;

### 3. Présenter un calendrier des actions planifiées.<sup>4</sup>

La seconde suggestion de la CÉEC portait sur la nécessité de préciser un mécanisme de suivi des résultats en mentionnant les responsables et incluant un mécanisme de révision annuelle.<sup>5</sup>

Deux axes de changement principaux permettent de répondre à ces constats émis par la CÉEC. Ceux-ci ont aussi été confirmés au moment des analyses pour l'autoévaluation du système d'assurance qualité du Collège ainsi que dans le *Bilan quadriennal/quinquennal*. Le premier axe est la mise en place d'un bureau de planification institutionnelle responsable du suivi périodique de la mise en œuvre des projets stratégiques et institutionnels et des indicateurs du Plan stratégique ainsi que de la revue annuelle du Plan stratégique et sa révision mineure ou majeure, le cas échéant, en fonction de l'évolution du contexte. Le second axe de changement est la révision de la structure de gestion pour clarifier la distinction entre les types de projets : stratégiques, institutionnels, de directions, services, programmes et départements, et, enfin, les activités courantes.

## 5.2. Démarche d'autoévaluation de la planification stratégique : analyse réflexive

L'autoévaluation de la planification stratégique s'est déroulée sur deux sessions, soit l'automne 2022 et l'hiver 2023, et s'est appuyée sur un devis d'autoévaluation qui a été présenté au comité de direction, à la Commission des études, au CCG, au CSPS et au conseil d'administration en septembre 2022. Dans le cadre de ce devis d'autoévaluation, il était prévu que la démarche d'autoévaluation pose un regard critique sur elle-même dans une perspective d'amélioration continue. Il s'agit donc ici d'évaluer la démarche et d'en dégager des points forts et des points à améliorer. Tout d'abord, il est important de relever que cette démarche s'est déroulée en parallèle avec l'autoévaluation du système d'assurance qualité de la CÉEC et que la personne conseillère à la gouvernance responsable de l'autoévaluation de la planification stratégique était aussi responsable de l'exercice d'autoévaluation de la CÉEC. Cela a donc eu un impact sur l'échéancier et explique pourquoi il s'est déroulé sur deux sessions plutôt qu'une seule. Bien que l'autoévaluation du système d'assurance qualité ait servi de source primaire pour le présent rapport, il importe de noter que les travaux sur le *Bilan quadriennal d'efficacité du Plan stratégique 2018-2024* faisait déjà ressortir une grande partie des points forts et des points à améliorer relatifs à la planification stratégique et à la planification liée à la réussite, et ce, dès décembre 2022. Par la suite, le calendrier des travaux du présent rapport a dû s'adapter aux travaux sur l'autoévaluation du système d'assurance qualité du Collège, repoussant ainsi les consultations sur l'autoévaluation de la planification stratégique en avril 2023. Bien que le calendrier de l'exercice de la CÉEC soit hors de contrôle du Collège de Rosemont, il importe de noter que les travaux d'autoévaluation du système d'assurance qualité ont moins nourri l'autoévaluation de la planification stratégique que l'inverse, étant donné que l'analyse effectuée pour la CÉEC a porté exclusivement sur des mécanismes, par essence plus abstraits que les pratiques elles-mêmes.

Ce regard porté sur le croisement des échéanciers des deux projets, et sur les projets eux-mêmes, permet de faire ressortir simultanément les points forts et les points à améliorer. D'une part, les deux points forts

---

<sup>4</sup> Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, « Rapport d'évaluation : Plan stratégique (2018-2023) du Collège de Rosemont », rapport, 25 septembre 2019, p. 4-5.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 5.

de l'exercice d'autoévaluation ont été la rédaction du *Bilan quadriennal d'efficacité* très détaillé et les consultations des parties prenantes consultatives. Ces deux sources primaires, complémentaires, ont chacune contribué directement au présent rapport en intégrant à la fois des données objectives fondées sur les bilans annuels déposés au conseil d'administration et des données perceptuelles fondées sur les consultations. D'autre part, les deux points à améliorer de l'actuel exercice ont été son calendrier étendu sur deux sessions en raison des exercices parallèles d'autoévaluation et la redondance des travaux d'analyse portant sur les mécanismes et les pratiques de planification stratégique et de planification liée à la réussite ainsi que la nécessité d'attendre la fin de la cinquième année du Plan stratégique pour compléter les cinq années d'analyse et ainsi déposer le *Bilan quinquennal d'efficacité*.

Ce qui ressort de cette analyse réflexive par rapport au prochain exercice d'autoévaluation de la planification stratégique qui viendra à la fin du prochain Plan stratégique est que cet exercice pourrait s'effectuer sur une session, idéalement à l'automne, pour donner le temps de planifier l'élaboration du Plan stratégique subséquent à l'hiver avant l'année d'élaboration elle-même. L'autoévaluation de la planification stratégique pourrait ainsi se dérouler selon la séquence suivante intégrant la planification de l'élaboration du prochain Plan stratégique :

Mois	Livable
Septembre	Devis d'autoévaluation
Octobre	Bilan d'efficacité du Plan stratégique
Novembre	Consultations des parties prenantes
Décembre	Rapport d'autoévaluation
Janvier	Devis d'élaboration
Février	Dépôt du rapport d'autoévaluation et du devis d'élaboration au conseil d'administration
Mars-avril	Analyses internes et externes, préparation des sondages, organisation du calendrier d'élaboration, préparation d'un plan de communication de l'élaboration, etc.

Cet échéancier permettrait d'intégrer dans le cadre d'une même séquence l'autoévaluation de la planification stratégique et la planification de l'année d'élaboration pour entamer la mobilisation de la communauté du Collège une session plus tôt que le début de l'élaboration afin d'éviter de devoir planifier l'élaboration en parallèle de sa mise en œuvre.

### 5.3. Démarche de revue annuelle du Plan stratégique et de révision, le cas échéant

Il importe tout d'abord de mentionner que si les membres du comité de direction révisent annuellement le Plan stratégique du Collège, cela ne s'effectue pas dans le cadre d'un mécanisme formel comme relevé par la CÉEC elle-même dans son rapport cité précédemment. Si cela est vrai pour le cycle stratégique 2018-2024, le Collège s'était déjà appuyé sur l'exercice annuel de bilan du Plan stratégique pour effectuer une

révision et une actualisation annuelle formelle des indicateurs durant le cycle stratégique 2012-2018. En effet, durant le précédent Plan stratégique du Collège, ce dernier a vu ses indicateurs et cibles être révisés annuellement dans le contexte de la préparation du bilan annuel du Plan stratégique. Ainsi, non seulement le Plan stratégique 2012-2017 du Collège avait-il été actualisé et prolongé en novembre 2015, mais cette actualisation s'est inscrite dans un processus de réflexion stratégique mis en branle au fur et à mesure des révisions du Plan stratégique 2012-2017. En effet, le Plan stratégique 2012-2017 adopté le 24 octobre 2012 a été révisé à deux reprises, soit le 25 novembre 2013 et le 24 novembre 2014.<sup>6</sup> Ces révisions annuelles du Plan stratégique 2012-2017, qui précèdent l'actualisation, n'ont porté que sur la révision des indicateurs : 17 indicateurs ont été révisés en novembre 2013 et 20 en novembre 2014.<sup>7</sup>

En ce qui a trait à la revue annuelle et la révision du Plan stratégique 2018-2023 du Collège devenu le Plan stratégique 2018-2024 en avril 2022 dans un contexte de fin de pandémie, elle a davantage été orientée par des aspects opérationnels ([1] entamer l'opération d'autoévaluation de la planification stratégique; [2] effectuer l'opération d'autoévaluation du système d'assurance qualité du Collège; [3] assurer que les projets planifiés soient menés à terme dans les temps) et moins par une réflexion sur la nature stratégique des indicateurs comme cela avait été le cas dans l'exercice précédent. Dans cette optique, l'actualisation d'avril 2022 a porté sur la révision de trois indicateurs et leurs cibles ainsi que la prolongation d'une année du Plan stratégique du Collège pour les trois raisons susmentionnées. Dans le même esprit des changements d'indicateurs adoptés en avril 2022, une réflexion entourant la proposition d'ajustements mineurs dans le Plan stratégique 2018-2023 avait été développée dans un document daté du 20 août 2020 expliquant qu'il serait judicieux de diminuer le nombre d'indicateurs pour le ramener entre 15 et 20 plutôt que les 22 indicateurs ventilés en 31 cibles en respect des bonnes pratiques en matière de planification stratégique et, surtout, pour en structurer l'évaluation de mi-parcours. En revanche, ce document explique que bien que ce processus aurait dû commencer à l'automne 2020, le contexte pandémique a fait en sorte de reporter l'opération qui n'aura pas pu avoir lieu.<sup>8</sup> Ce que révèle en outre cette proposition d'ajustements du 20 août 2020 évoque le développement de ces réflexions sur la révision et l'actualisation du Plan stratégique en dehors d'un cadre formel. Il s'agit là de mécanismes immédiatement liés à l'amélioration continue de la planification stratégique qui bénéficieraient d'être systématisés comme suggéré notamment par la CÉEC.

Ce qui ressort de la présente analyse est la nécessité de formaliser le processus de revue annuelle du Plan stratégique et sa révision mineure ou majeure, le cas échéant, ce qui fait déjà partie des axes de changements proposés précédemment et relevés dans la section des constats plus loin.

---

<sup>6</sup> Collège de Rosemont, « Plan stratégique 2012-2017 – 24 octobre 2012 (Révisé le 25 novembre 2013) », *C.A.304.XV*, 25 novembre 2013, pp. 1-121; Collège de Rosemont, « Plan stratégique 2012-2017 – 24 octobre 2012 (Révisé le 24 novembre 2014) », *C.A.309.XII*, 24 novembre 2014, pp. 1-119.

<sup>7</sup> Pour 2013, voir : Collège de Rosemont, « Annexe 2 – Révision des indicateurs », *C.E.577.VIII.d*, 4 novembre 2013, pp. 2-4; Pour 2014, voir : Collège de Rosemont, « PLAN\_revision\_indicateurs\_2013-2014 », *Tableau MS Excel*, 6 novembre 2014.

<sup>8</sup> Collège de Rosemont, « Proposition d'ajustements mineurs dans le Plan stratégique 2018-2023 », 20 août 2020, p. 1.

## 5.4. Outils et structures de gestion de projets

L'objet de cette sous-section est de présenter les principaux outils et structures de gestion qui ont connu des changements importants au cours du cycle stratégique couvert par le Plan stratégique 2018-2024. Il ne s'agit pas ici de revenir sur les outils et structures déjà relevés dans les sections précédentes, comme le tableau de bord des programmes, mais de clarifier l'évolution de certains des principaux mécanismes associés à la gestion de projets, du Plan de réussite ou de la Politique de valorisation de la langue française immédiatement lié à l'objectif 5 du Plan stratégique « 5. Valoriser la langue française et favoriser le développement des compétences langagières des étudiants ».

### *Outil de gestion de projets : Utilisation de Microsoft Planner*

Lors de la période couverte par le Plan stratégique 2018-2024, le système de gestion de projets a connu des modifications importantes. En 2018-2019, au cours de la première année du Plan stratégique, l'outil de suivi des projets utilisé était *Le Planificateur*, un logiciel de gestion des plans de travail développé à l'interne qui avait été utilisé au cours du Plan stratégique 2012-2018. Ce logiciel a été remplacé en 2019-2020 par *PerfoStratégik*, développé à l'externe par la firme Descormiers. L'objectif était d'utiliser un logiciel de gestion des plans de travail qui permette d'intégrer dans un même outil le suivi des projets immédiatement liés au Plan stratégique et des projets de directions, services, programmes et départements. Néanmoins, ce logiciel a été remplacé par une table des priorités *Excel* dérivée directement du PMO et assurant le suivi des projets immédiatement associés aux objectifs du Plan stratégique comme expliqué précédemment en lien avec la nature du PMO. Il s'agissait là d'une solution temporaire et transitoire. À partir de 2021-2022, c'est le logiciel Microsoft *Planner* qui a été choisi comme étant l'outil de suivi des projets stratégiques et institutionnels. En parallèle, la réflexion se poursuit au niveau de la Direction générale quant à l'adoption d'un outil de suivi centralisé. Cette réflexion est toujours en cours afin de savoir si une structure informatique de suivi serait à même de soutenir la nouvelle structure de gestion développée à la suite des analyses effectués pour le *Bilan quadriennal/quinquennal*.

### *Comité de pilotage de la réussite*

Le comité de pilotage de la réussite est une structure qui a été créée dans la période couverte par le Plan stratégique 2018-2024 pour remplacer le comité de la réussite qui avait existé durant le Plan stratégique 2012-2018. À la suite de la mise en œuvre du Plan stratégique 2018-2023 à l'automne 2018, une période de réflexion a débuté et s'est poursuivie en 2018-2019 avec l'arrivée d'une directrice adjointe des études responsable de la réussite à l'hiver 2019 responsable de mettre en place un comité qui serait dédié au Plan de réussite comme durant le Plan stratégique 2012-2018. Cette période de réflexion a abouti à la création du comité de pilotage de la réussite qui est entré en fonction à l'automne 2019.

Trois actions ont été choisies par le comité de pilotage de la réussite qui ont donné lieu à la création de trois sous-comités dont les fiches-projets ont été présentées le 11 mars 2020, soit deux journées avant le confinement lié à la pandémie qui a par la suite, en quelque sorte, désactivé ce comité de pilotage de la

réussite à l'hiver 2020 en raison de la priorité de développer l'offre de cours à distance.<sup>9</sup> Le comité de pilotage et ses trois sous-comités ont été réactivés à l'automne 2021 et un quatrième sous-comité a été créé à l'hiver 2022 faisant en sorte que quatre sous-comités de travail ont, dès lors, coexisté : accompagnement individualisé des étudiants (projets des étudiants-guides), accès aux ressources, et parcours réussite (projet de prédicteur de la réussite avec l'intelligence artificielle DALIA) et maîtrise du français. De la sorte, différemment du comité de la réussite du précédent cycle stratégique couvert par le Plan stratégique 2012-2018, qui avait pour mandat de jouer le rôle d'un comité de suivi du plan de réussite,<sup>10</sup> le comité de pilotage de la réussite s'approprie spécifiquement l'objectif 6 de l'enjeu 2 du Plan stratégique 2018-2024 pour orienter les *actions* en matière de réussite.<sup>11</sup> Il le fait en mobilisant les indicateurs de réussite du Collège et en échangeant pour identifier les principaux enjeux en matière de réussite afin de cibler des pistes d'action, puis apporter un soutien à la mise en œuvre des pistes d'action priorisées par l'entremise des sous-comités. De la sorte, le comité de pilotage de la réussite est responsable du suivi annuel des actions de soutien à la réussite davantage que de la planification même de la réussite sur le long terme, en se projetant à la fin de la période du Plan stratégique. Il n'est par exemple pas responsable du suivi du plan de réussite dans son ensemble – bien que son mandat s'en rapproche – et de la production, le cas échéant, d'un bilan de mi-parcours.

Pour conclure, l'analyse effectuée dans le cadre de l'autoévaluation du système d'assurance qualité du Collège a permis de faire ressortir que la nature du comité de pilotage de la réussite sera révisée ou même revue entièrement en lien avec le prochain Plan de réussite. Cela est d'autant plus pertinent qu'il a été relevé dans les consultations d'avril 2023 que le Plan de réussite lui-même devra être précisé à l'égard du Plan stratégique; ainsi la révision du mandat du comité de pilotage de la réussite permettra de préciser la place du Plan de réussite pour toutes les parties prenantes. Cela constitue le principal axe de changement qui ressort en lien avec le comité de pilotage de la réussite et qui est relevé dans les constats du présent rapport.

### *Comité de valorisation de la langue française*

Le comité de valorisation de la langue française a été réactivé à l'automne 2022 sous la responsabilité de la Direction générale, prenant racine dans l'article 6 de la Politique de valorisation de la langue française du Collège de Rosemont stipulant que la Direction générale doit former un tel comité pour assurer la mise en œuvre de la Politique. Si un comité d'application de la Politique de valorisation de la langue française a siégé de 2004-2005 à 2006-2007 inclusivement, il a cessé d'exister lors de la seconde moitié du Plan stratégique 2004-2011 (aussi connue sous l'appellation des « Voies d'action 2008-2011 »). Pour la période du Plan stratégique 2012-2018, le mandat d'animation de la Politique de valorisation de la langue française a été pris en charge par le Centre d'aide en français ainsi que par une personne répondante du dossier du français (Repfran). Néanmoins, à l'hiver 2016, et de manière temporaire, un comité de valorisation de la

---

<sup>9</sup> Pour plus de détails, voir : Collège de Rosemont, « Bilan annuel du Plan stratégique du Collège 2018-2023 : An 2 / 2019-2020 », C.A.347.VI, 19 octobre 2020, pp. 12-13; Collège de Rosemont, « Bilan annuel du Plan stratégique du Collège 2018-2023 : An 3 / 2020-2021 », 1410 C.A.359.XI.a, 18 novembre 2021, p. 12.

<sup>10</sup> Collège de Rosemont, « Le comité de la réussite et ses sous-comités : Bilan des activités de la session Hiver 2013 », 5 septembre 2013, p. 2.

<sup>11</sup> Collège de Rosemont, « Comité de pilotage de la réussite : Première rencontre », 13 novembre 2019, pp. 4-6.

maîtrise du français a été mis sur pied pour produire un rapport définissant les orientations et plans d'action pour les deux années à venir, soit 2016-2017 et 2017-2018, c'est-à-dire les deux dernières années du Plan stratégique 2012-2018. Par la suite, seuls les mandats d'animation de la Politique du Centre d'aide en français et du Repfran sont demeurés le mécanisme assurant la mise en œuvre de la Politique au Collège.

Ainsi, jusqu'à la création du sous-comité Maîtrise du français au comité de pilotage de la réussite à l'hiver 2022, la prise en charge de la Politique de valorisation de la langue française était du ressort exclusif du mandat d'animation du Centre d'aide en français. Par ailleurs, la réactivation d'un comité de valorisation de la langue française à l'automne 2022 procède à la fois de la volonté de reprendre la prise en charge de la valorisation de la langue française et de s'assurer que l'application de la Politique de valorisation de la langue française et aussi de témoigner de l'avancement de l'objectif 5 du Plan stratégique 2018-2024 « 5. Valoriser la langue française et favoriser le développement des compétences langagières des étudiants ».

Puisque la Politique de valorisation de la langue française devra être actualisée dans les prochaines années étant donné qu'elle n'a pas été mise à jour depuis 2004, le maintien du comité de valorisation de la langue française constitue un axe de continuité qui se trouve relevé dans les constats du présent document.

## 6. Appropriation

Cette section se fonde sur les consultations qui se sont déroulées en trois temps pour inclure les membres de trois instances et les représentants des RCD-RCP, soit le CCG, la Commission des études, et le CSPS. De la sorte, le personnel d'encadrement (au CCG), des représentants du personnel enseignant (à la Commission des études et parmi les représentants des RCD-RCP) et des représentants du conseil d'administration (au CSPS) ont chacun exprimé leur perception à l'endroit du Plan stratégique et du Plan de réussite, le cas échéant. Cela a donné lieu à trois analyses relevant les principales idées-forces. Il s'agit ici d'en faire la synthèse en relevant les idées-forces qui se recoupent entre les trois analyses.

Deux idées-forces principales forment le fil conducteur des trois consultations, puis trois idées-forces secondaires sont ressorties – c'est-à-dire une par groupe consulté – qu'il importe de relever pour témoigner de la spécificité des besoins de chacun des trois groupes. Aussi, pour chacun des trois groupes, la question de l'appropriation sera traitée en fonction des échanges. Les deux idées-forces principales sont les suivantes :

1. Il faut élargir la communication à l'endroit du Plan stratégique, incluant le Plan de réussite, et ce, aussi bien pour la diffusion des résultats que pour le suivi de l'état d'avancement des projets stratégiques;
2. Il faut clarifier les informations et les concepts entourant la planification et la gestion stratégiques. Concrètement, il faut clarifier le rôle du Plan stratégique (et du volet stratégique du Plan de réussite) dans le contexte de la gestion stratégique versus la gestion de projets.

Ces deux idées-forces portent en elle la nécessité de clarifier la structure de gestion stratégique, soit l'arrimage entre les composantes des résultats attendus (objectifs, indicateurs, cibles), les valeurs, les enjeux, les orientations et les projets stratégiques. Pour arriver à cela, il ne suffit pas de mettre en place des pro-

cédures formelles, mais il faut en plus systématiser la diffusion de cette information à l'ensemble des parties prenantes consultées par deux axes de changement qui seront détaillés dans la prochaine section : le déploiement d'un plan de communication rattaché au Plan stratégique et le déploiement d'une nouvelle structure de gestion.

## 6.1. Personnel d'encadrement du Collège du CCG

La consultation qui s'est déroulée en CCG le 4 avril 2023 a rendu compte d'une idée-force principale au-delà des deux idées-forces partagées avec les deux autres parties consultées. Celle-ci provient plus spécialement des services administratifs en soutien aux services immédiatement liés à la mission d'enseignement du Collège. Concrètement, ces services de soutien sont constitués de la Direction des ressources financières, de la Direction des ressources informationnelles, de la Direction des ressources humaines et des affaires corporatives, de la Direction des ressources matérielles et de la Direction des services aux étudiants. Les services immédiatement liés à la mission d'enseignement du Collège sont la Direction des études et la Direction du Cégep à distance, de la Formation continue et du service aux entreprises Édago. Un certain consensus s'est dégagé de la perspective du personnel d'encadrement issu des services administratifs, soit qu'étant donné la nature de leurs activités, les cadres de ces services n'ont pas forcément besoin de connaître tout le Plan stratégique, seulement les grandes orientations, la vision et les valeurs. En effet, les activités courantes de ces services assurent l'existence du Collège et, par extension, permettent aux services immédiatement liés à la mission d'enseignement du Collège d'effectuer cette mission. De la sorte, l'idée-force qui s'est dégagée et qui est spécifique à cette consultation a trait au fait que les services administratifs participent nécessairement au Plan stratégique lorsque leurs services sont requis pour exécuter des projets stratégiques sous la responsabilité des services immédiatement liés à la mission d'enseignement du Collège, et ce, même si ces services administratifs ne mettent pas en œuvre des projets stratégiques qui leurs sont propres.

Par là, il devient possible d'alléger la lourdeur administrative du suivi des projets : seuls les projets stratégiques immédiatement liés à un résultat attendu au Plan stratégique sont suivis de cette façon et si une collaboration avec un ou plusieurs services administratifs est requise dans le cadre d'un tel projet, celle-ci est explicitement mise en exergue dans la fiche-projet. Il ne sera pas nécessaire de remplir des fiches-projets pour chaque opération de soutien aux projets stratégiques effectués par les services administratifs. Cet axe de changement est relevé dans la section suivante sur les constats.

Enfin, un des principaux objectifs des consultations d'avril était d'évaluer le degré d'appropriation du Plan stratégique par les parties prenantes consultatives. Dans le cadre de la consultation des membres du CCG, un large consensus s'est dégagé concernant cette question, à savoir que l'appropriation était ponctuelle, c'est-à-dire que le personnel d'encadrement s'approprie le Plan stratégique au moment de son élaboration, le cas échéant, ou bien en prévision de son entrée en fonction pour se préparer à l'entrevue d'embauche. Par la suite, la référence au Plan stratégique s'effectue de manière très variable d'une Direction à une autre, faisant en sorte que l'appropriation à l'égard du Plan stratégique est très variable, mais tend à s'amenuiser dans le temps suivant l'année d'élaboration. En outre, en fonction de la Direction d'attache de chaque cadre, le rapport aux concepts de gestion stratégique est plus ou moins clair et compris, rendant l'appropriation de ces concepts très variables entre les cadres des différentes Directions. La combinaison

de ces deux constats a fait ressortir les deux axes de changement relevés en introduction de la section et qui sont partagés avec le personnel consulté dans le cadre des deux autres consultations effectuées en avril 2023.

## 6.2. Membres de la Commission des études et représentants des RCD-RCP

La consultation des membres de la Commission des études et de représentants des RCD-RCP qui s'est déroulée le 20 avril 2023 a plus spécialement abordée la question du Plan de réussite qui est inclus dans le Plan stratégique du Collège. Ce sujet a donc particulièrement occupé les échanges, ce qui a fait ressortir une idée-force propre à cette consultation en ce qui a trait au Plan de réussite. En effet, un consensus s'est dégagé voulant qu'il soit difficile, voire impossible, dans le Plan stratégique actuel, de déterminer précisément ce qu'est le Plan de réussite et où il se situe. Plus précisément, les échanges ont d'abord porté sur l'enjeu 2 « Réussite » du Plan stratégique qui est formellement porteur du Plan de réussite à travers l'orientation qui y est associée comme expliqué précédemment en lien avec le rapport d'évaluation que la CÉEC a fait à propos du Plan stratégique actuel du Collège. Cependant, en se basant sur les libellés larges des dix objectifs du Plan stratégique il est possible de retrouver des éléments pouvant être associés au Plan de réussite dans chacun des enjeux, par exemple avec l'objectif « 3. Mobiliser la communauté dans le but de favoriser l'adaptation des modèles de formation à la variété des réalités des étudiants » de l'enjeu 1 « Offre de formation » ou avec l'objectif « 9. Appuyer la recherche, l'innovation, et le développement de l'expertise » de l'enjeu 3 « Expérience Rosemont ». De la sorte, l'idée-force qui s'est dégagée de cette consultation fait aussi office d'axe de changement : il faut clarifier le Plan de réussite et sa place dans le prochain Plan stratégique. Par souci de transparence, cet axe de changement se trouve dans la prochaine section sur les constats.

Dans la perspective du personnel enseignant consulté, cette idée-force a aussi teinté les échanges en ce qui a trait à l'appropriation du Plan de réussite et, plus largement, du Plan stratégique. En effet, le caractère diffus du Plan de réussite inclus dans le Plan stratégique 2018-2024 s'est étendu à l'appropriation, elle aussi assez diffuse. En revanche, une différence importante est ressortie en ce qui a trait spécifiquement à l'objectif « 5. Valoriser la langue française et favoriser le développement des compétences langagières des étudiants » qui, ayant une cible portant spécifiquement le taux de réussite de l'épreuve uniforme de français, a fait en sorte que cet objectif spécifique a particulièrement été approprié par le personnel enseignant le français. Au-delà de cette particularité, l'appropriation du Plan stratégique suivant l'année d'élaboration se fait au gré de la volonté de chacun des membres du personnel enseignant, faisant en sorte que l'appropriation est variable, mais tend à diminuer grandement annuellement au fur et à mesure de l'éloignement de l'année d'élaboration du Plan stratégique. De plus, comme pour le personnel d'encadrement, les représentants des RCD-RCP ont relevé le fait que la connaissance des concepts de gestion est très variable et mériterait d'être soutenue pour s'assurer d'une compréhension commune de la terminologie associée à la gestion stratégique. Ces deux constats expliquent aussi les axes de changement partagés relevés en introduction de la présente section et mis en exergue dans la prochaine section sur les constats.

### 6.3. Membres du comité de suivi du Plan stratégique

La consultation des membres du CSPA qui s'est tenue le 20 avril 2023 a particulièrement porté sur le mandat du CSPA à l'endroit du Plan stratégique du Collège, c'est-à-dire la gestion stratégique et la gouvernance plus largement. Pour cette raison, l'idée-force principale qui est ressortie de cette consultation porte sur l'implication du CSPA dans la gestion stratégique sur le plan du suivi de l'élaboration de l'intention stratégique (formulée dans le Plan stratégique), mais aussi du suivi de la mise en œuvre de cette intention stratégique (à travers le déploiement des projets stratégiques par le Collège). Deux consensus se sont dégagés de cette consultation. D'une part, les membres du CSPA ont exprimé unanimement leur volonté d'être mieux outillés en ce qui a trait à la gestion stratégique, c'est-à-dire de disposer de plus d'information, mais aussi de clarifier les informations et concepts entourant la planification stratégique. D'autre part, les membres du CSPA ont aussi souhaité être plus immédiatement impliqués dans la gestion stratégique en donnant leur avis sur les orientations et les objectifs du Plan stratégique, mais aussi en ce qui a trait aux projets stratégiques qu'ils souhaitent voir en amont afin de s'assurer de leur adéquation aux résultats attendus suivis au Plan stratégique.

Ces deux constats font ressortir un axe de continuité et un axe de changement. D'un côté, l'axe de continuité a trait au CSPA lui-même dont la structure doit être reconduite, le rôle du CSPA en termes de mécanisme de gouvernance étant d'une utilité incontestable à l'endroit du conseil d'administration. D'un autre côté, l'axe de changement vise la fréquence et la composition du CSPA qui bénéficieraient d'être revues pour s'assurer que la fréquence de ses rencontres permette à ses membres d'être plus régulièrement informés de l'état d'avancement des projets stratégiques relativement à l'atteinte des résultats attendus au Plan stratégique.

Enfin, comme pour les deux autres consultations, la question de l'appropriation du Plan stratégique a aussi été abordée, bien que d'une manière un peu différente étant donné la proximité des membres du CSPA avec le Plan stratégique en raison de la nature même du mandat de ce comité. Ainsi, l'appropriation du Plan stratégique a été davantage étudiée en lien avec sa lisibilité et la compréhensibilité des concepts de gestion stratégique s'y référant pour en assurer une compréhension commune. De ces échanges, un consensus s'est dégagé sur la nécessité de clarifier les informations et concepts entourant la planification stratégique, mais aussi sur la nécessité de clarifier l'arrimage entre les différentes composantes stratégiques du Plan stratégique (mission/vision/valeurs, enjeux/orientations, objectifs/indicateurs/cibles, axes d'intervention).

C'est de ce constat que se sont dégagés les deux axes d'intervention partagés entre les trois groupes consultés et présentés en introduction de la présente section. En effet, l'objectif est de non seulement clarifier les informations et les concepts entourant la planification et la gestion stratégiques, mais aussi et surtout s'assurer que le personnel du Collège partage une compréhension commune de ces informations et concepts. C'est ici que les axes de changement du plan de communication et de la révision de la structure de gestion joueront un rôle important. Comme expliqué précédemment, ces deux axes sont rassemblés dans la prochaine section sur les constats.

## 7. Constats

La présente section décrit les constats principaux qui se sont dégagés des analyses effectuées dans le présent rapport, elles-mêmes fondées sur les analyses effectuées dans le cadre du *Bilan quadriennal/quinquennal d'efficacité du Plan stratégique 2018-2024*, de la section sur la planification stratégique et la planification liée à la réussite du *Rapport d'autoévaluation du système d'assurance qualité du Collège de Rosemont*, et des consultations des parties prenantes consultatives qui se sont tenues en avril 2023.

Pour ce faire, cette section est divisée en deux parties. Une première partie rassemble les principaux axes de continuité qui ressortent des points forts de la planification stratégique 2018-2024 du Collège de Rosemont. Une seconde partie rassemble les principaux axes de changement proposés pour répondre aux points à améliorer repérés à la suite de la série d'analyses précédemment mentionnées, dont le présent rapport fait la synthèse.

### 7.1. Principaux axes de continuité pour le prochain cycle stratégique

Cette première partie présente les sept axes de continuité qui ont été mentionnés dans le corps du texte de l'analyse présentée dans les sections précédentes. Il s'agit d'une série d'actions ou de mécanismes à reconduire pour le prochain cycle stratégique étant donné leur rôle positif et structurant au cours de la période couverte par le Plan stratégique 2018-2024. Ces axes de continuité témoignent aussi du fait que le Collège de Rosemont est bien outillé sur le plan de l'amélioration continue.

1. Effectuer une consultation élargie des communautés internes et externes du Collège :
  - a. Communauté interne : personnes étudiantes, personnel enseignant, personnel de soutien, personnel professionnel, personnel d'encadrement, membres du conseil d'administration, représentants syndicaux, représentants de l'Association étudiante;
  - b. Communauté externe : personnes-ressources de Services Québec, du MIFI, des associations professionnelles, de la Fédération des cégeps, des universités, des écoles secondaires, du RCM. Représentants d'organismes communautaires, citoyens de l'Arrondissement Rosemont-La Petite-Patrie, etc.
2. Poursuivre l'utilisation des outils de gestion que constituent :
  - a. Le plan de mise en œuvre du Plan stratégique;
  - b. Les fiches-projets encadrant les projets stratégiques;
  - c. Les fiches-indicateurs définissant la nature des indicateurs suivis au Plan stratégique en lien avec les résultats attendus;
  - d. Les tableaux de bord de gestion rassemblant les indicateurs suivis au Plan stratégique dans des graphiques rassemblés dans le logiciel *Power BI*.
3. Poursuivre le processus annuel de priorisation des projets du Collège encadré par le calendrier de planification annuelle produit par la Direction générale et fondé sur une série de rencontres partant du lac-à-l'épaulé du comité de direction au début de l'hiver et se poursuivant dans des rencontres prévues à cet effet du comité de direction, du CCG et des régies des directions, le cas échéant.
4. Poursuivre le développement et l'utilisation d'un tableau de bord rassemblant tous les indicateurs de réussite pour les programmes du Collège puisque la référence à ces indicateurs présentés dans des tableaux et graphiques clairs rend plus aisé de percevoir l'évolution du Collège.

5. Poursuivre l'exercice du bilan annuel des projets stratégiques et des projets institutionnels rassemblé dans un même document présentant l'état d'avancement des projets et l'écart entre les résultats obtenus et les résultats attendus suivis au Plan stratégique.
6. Maintenir le CSPA en fonction pour assurer un lien étroit entre le suivi de la mise en œuvre du Plan stratégique et le conseil d'administration.
7. Poursuivre les activités du comité de valorisation de la langue française en lien avec la nécessité d'actualiser la Politique de valorisation de la langue française et d'assurer le suivi de sa mise en œuvre dans le temps.

## 7.2. Principaux axes de changements à adopter au prochain cycle stratégique

Cette seconde partie présente les onze axes de changement qui ont été relevés au fur et à mesure de l'analyse effectuée dans les sections du présent rapport. Ces axes de changement visent l'amélioration continue de mécanismes, processus et pratiques déjà en place au Collège de Rosemont. En effet, en dehors du premier axe de changement proposé portant sur la mise en œuvre d'un plan de communication pour accompagner le prochain Plan stratégique, l'ensemble des axes de changement ne vise pas à remplacer des mécanismes ou des pratiques, mais à poursuivre le travail d'amélioration continue qui a été entrepris par le Collège durant la période couverte par le Plan stratégique 2018-2024 par rapport au précédent cycle stratégique.

1. Mettre en place un plan de communication accompagné de mécanismes qui s'étendent sur l'entière période couverte par le prochain Plan stratégique au-delà de la communication durant l'année d'élaboration. Ce plan de communication devrait inclure deux volets :
  - a. Un volet de déploiement de l'information sur les résultats obtenus des projets stratégiques au fur et à mesure de leur livraison;
  - b. Un volet d'information sur le contenu du Plan stratégique et des concepts rattachés à l'attention du personnel employé et du nouveau personnel.
2. Formaliser la distinction des types de projets inscrits dans le plan de travail annuel du Collège entre les projets stratégiques immédiatement liés à un résultat attendu du Plan stratégique et les projets institutionnels qui ne sont pas liés au Plan stratégique, mais qui visent le changement majeur des services dans l'atteinte de la mission du Collège.
  - a. Par extension, clarifier la structure de gestion des différents types de projets pour en assurer une communication uniforme dans le plan de communication et décortiquer le partage des tâches attendus entre les services au sein des fiches-projets.
3. Formaliser l'élaboration et le suivi des projets stratégiques en assurant que les composantes du résultat attendu (objectifs, indicateurs et cibles) soient intégrées en amont, au moment de l'élaboration des projets. Pour ce faire, il faut réviser les fiches-projets et le plan de mise en œuvre annuel pour élargir le lien des projets stratégiques à des ensembles objectifs-indicateurs-cibles, plus uniquement à un objectif.
4. Assurer le suivi périodique des projets stratégiques et institutionnels plutôt que deux fois par année afin de disposer d'un portrait plus précis de l'avancement des projets et de pouvoir intervenir à leur égard de manière plus ciblée en cours d'année, le cas échéant.
5. Mettre en place un bureau de planification institutionnelle responsable du suivi périodique de la mise en œuvre et de la revue annuelle du Plan stratégique et sa révision mineure ou majeure, le cas échéant, en fonction de l'évolution du contexte.

6. Mettre l'accent le plus possible sur des indicateurs d'effet au prochain Plan stratégique plutôt qu'une combinaison d'indicateurs d'activité et d'indicateurs d'effet.
7. Assurer que le prochain Plan de réussite dispose d'un mécanisme permettant de lier ses résultats attendus (objectifs-indicateurs-cibles) aux plans de travail des départements et programmes, le cas échéant, et ce, afin d'assurer une cohérence entre les actions planifiées dans les départements et programmes et les orientations inscrites dans le Plan de réussite inclus dans le Plan stratégique pour atteindre des résultats attendus visant, ultimement, l'atteinte de la vision du Collège.
8. Revoir le mandat et la composition du comité de pilotage de la réussite afin de s'assurer qu'une structure de suivi de la mise en œuvre du Plan de réussite dans son ensemble existe au Collège.
9. Préciser la place du Plan de réussite dans le Plan stratégique en y balisant explicitement ce qui est du ressort du Plan de réussite et ce qui ne l'est pas dans le contenu même du Plan stratégique.
10. Réviser le contenu du bilan annuel des projets stratégiques et institutionnels en s'assurant de lier les projets stratégiques aux résultats attendus suivis dans le Plan stratégique et en les distinguant des projets institutionnels. Pour les projets institutionnels non liés aux résultats attendus du Plan stratégique, s'assurer de suivre leur état d'avancement par rapport à leurs objectifs particuliers plutôt que par rapport aux résultats attendus au Plan stratégique.
  - a. Par extension, intégrer au contenu du bilan annuel des projets stratégiques et institutionnels une visée formelle proposant des révisions au Plan stratégique en lien avec les indicateurs et les cibles, le cas échéant.
11. Revoir la fréquence, la composition et l'implication du CSPS pour les rencontres, et ce, conformément à la révision de la structure de suivi du Plan stratégique, et permettre aux membres du CSPS d'être informés plus régulièrement de l'état d'avancement des projets stratégiques en cours d'année pour qu'ils puissent jouer plus directement leur rôle d'orientation stratégique.

## 8. État de situation des résultats obtenus par rapport aux résultats attendus

Maintenant que les axes de continuité et les axes de changement ont été présentés pour faire le pont entre l'actuel cycle stratégique et le prochain, la présente section se penche plus en détail sur l'évolution des indicateurs pour chaque objectif du Plan stratégique 2018-2024 afin d'évaluer l'écart entre les résultats obtenus et les résultats attendus au Plan stratégique en fonction des actions entreprises par le Collège depuis 2018. Pour chaque couple indicateur-cible associé à un objectif, une brève mise en contexte du résultat obtenu sera présentée en lien avec l'état de situation à la fin de l'an 5 du Plan stratégique 2018-2024 analysée plus en profondeur dans le *Bilan annuel du Plan stratégique du Collège 2018-2024 : An 5/2022-2023*. Bien entendu, et comme expliqué en introduction, la situation de plusieurs objectifs a été influencée largement par deux contextes spécifiques à l'actuel cycle stratégique en lien avec la pandémie de COVID-19 et un important roulement du personnel au Collège. Cela teintera donc inévitablement les mises en contexte associées à chaque couple indicateur-cible pour chacun des dix objectifs du Plan stratégique du Collège.

## 8.1. Tableau de synthèse des résultats obtenus par rapport aux résultats attendus

Légende :

- Le résultat obtenu atteint ou dépasse le résultat attendu
  - Le résultat obtenu n'atteint pas le résultat attendu, mais s'inscrit dans un écart admissible (variable selon la cible, mais moins de 10 %)
  - ◆ Le résultat obtenu n'atteint pas le résultat attendu et dépasse l'écart admissible
  - Non disponible (ND)
- PP Point de pourcentage

Enjeu n° 1 – Offre de formation				
Orientation n° 1 : Former des citoyens engagés et capables de contribuer à l'avenir de leur milieu				
Objectifs	Indicateurs-cibles	Résultats 2022-2023	Écart avec la cible	Mise en contexte des résultats obtenus
<b>1. Développer les pôles de formation</b>	<b>1.1. Nombre d'étudiants confirmés par pôle (ER, FC, CAD)</b> <b>Cibles :</b>	<b>Résultats :</b>		<p>Les résultats obtenus en 2022-2023 en termes de nombre d'étudiants confirmés par pôle sont marqués par une certaine rupture dans la stabilité qu'a connu le Collège dans les premières années de son Plan stratégique pour le Pôle Préuniversitaire et le Pôle Intégration aux études collégiales. La situation est tout de même demeurée relativement stable pour le Pôle Gestion et technologie, le Pôle Santé et le Pôle Formation à distance par rapport à 2021-2022.</p> <p>Les résultats obtenus par le Collège de Rosemont pour ces deux pôles s'expliquent pour deux raisons principales détaillées dans le <i>Bilan annuel du Plan stratégique du Collège 2018-2024 : An 5/2022-2023</i> :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Une désaffection de la population étudiante arrivant directement du secondaire (Population A) ;</li> <li>2) Une baisse des inscriptions de la population étudiante ayant un passé collégial (Population B) dans les profils de Sciences humaines et d'Arts, lettres et communication, mais aussi dans le Pôle Gestion et technologie, et ce, notamment en raison de la situation de plein emploi qui peut décourager un retour aux études ; les employeurs étant très activement à la recherche d'employés pour combler leurs besoins.</li> </ol>
	<b>Pôle Préuniversitaire :</b> <b>ER : 1 100 en 2024</b>	<b>Pôle Préuniversitaire :</b> <b>ER : 686</b>	-414 ◆	
	<b>Pôle Intégration aux études collégiales :</b> <b>ER : 580 en 2024</b> <b>FC : 200 en 2024</b>	<b>Pôle Intégration aux études collégiales :</b> <b>ER : 307</b> <b>FC : 29</b>	-273 ◆ -171 ◆	
	<b>Pôle Gestion et technologie :</b> <b>ER : 850 en 2024</b> <b>FC : 200 en 2024</b>	<b>Pôle Gestion et technologie :</b> <b>ER : 792</b> <b>FC : 258</b>	-58 ■ +58 ●	
	<b>Pôle Santé :</b> <b>ER : 880 en 2024</b>	<b>Pôle Santé :</b> <b>ER : 834</b>	-46 ■	
	<b>Pôle Formation à distance :</b> <b>CAD : 22 000 en 2024</b>	<b>Pôle Formation à distance :</b> <b>CAD : 28 031</b>	+6 031 ●	

## Enjeu n° 1 – Offre de formation

### Orientation n° 1 : Former des citoyens engagés et capables de contribuer à l'avenir de leur milieu

Objectifs	Indicateurs-cibles	Résultats 2022-2023	Écart avec la cible	Mise en contexte des résultats obtenus
2. Soutenir l'adaptation de l'offre de formation en fonction d'un environnement en constante évolution, notamment au niveau des exigences des universités et du milieu du travail	<b>2.1. Taux de placement des diplômés des programmes techniques (ER et FC)</b> <b>Cibles :</b> <b>ER : 95 % en 2024</b> <b>FC : 85 % en 2024</b>	<b>Résultats :</b> <b>ER : 92,2 %</b> <b>FC : 74,4 %</b>	-2,8 PP ■ -10,6 PP ◆	Si les deux résultats obtenus n'atteignent pas les résultats attendus suivis au Plan stratégique, ceux-ci méritent tout de même d'être mis en contexte, et ce, pour une raison spécifique propre à chacun. D'une part, pour l'ER, le résultat obtenu de 92,2 %, s'il n'atteint pas la cible fixée par le Collège, dépasse tout de même la moyenne québécoise de 6,5 PP, laissant davantage penser que la cible était peut-être trop élevée. D'autre part, pour la FC, il faut noter que près de 90 % des 149 répondants étaient en emploi, mais que de ce nombre, 74,4 % travaillaient dans leur domaine d'études. Comme détaillé dans le <i>Bilan annuel du Plan stratégique</i> pour l'An 5, cela peut en partie s'expliquer par « leur surqualification : une fois leur AEC en poche, les diplômés de la Formation continue ne travaillent pas dans leur domaine d'études mais dans le domaine dans lequel ils possèdent déjà une qualification, souvent acquise à l'étranger. »
	<b>2.2. Taux d'admission à l'université pour les diplômés du Collège (ER)</b> <b>Cible : 93 % en 2024</b>	<b>Résultat : 89 %</b>	-4 PP ■	Le résultat annuel obtenu pour ce couple indicateur-cible est demeuré stable de l'An 1 à l'An 5 du Plan stratégique, passant de 90 % à l'An 1, à 90,8 % à l'An 2, puis à 89 % à l'An 3, 86 % à l'An 4 et de nouveau 89 % à l'An 5. Ce faisant, et comme pour la cible précédente pour l'ER, il est probable que la cible ait soit été trop élevée ou trop large pour pouvoir réellement mesurer l'efficacité des projets entrepris pour l'atteindre.
	<b>2.3. Réalisation du plan de révision des cours en 2024 (CAD)</b> <b>Cible : 100 % en 2024</b>	<b>Résultat : 55 %</b>	-45 PP ◆	L'état d'avancement s'explique principalement par la mise en chantier de plusieurs cours du nouveau programme de Sciences humaines qui n'avaient logiquement pas été prévus lors de l'élaboration du Plan stratégique, faisant en sorte d'impacter l'avancement de cet indicateur, bien que la tâche de révision de cours s'effectue tout de même par l'équipe du Service de l'ingénierie pédagogique et de l'innovation du Cégep à distance.
3. Mobiliser la communauté dans le but de favoriser l'adaptation des modèles de formation à la variété des réalités étudiantes	<b>3.1. Date du dépôt du plan d'action visant à identifier et mettre en œuvre des modèles de formation favorisant l'accessibilité aux études supérieures</b> <b>Cible : Diagnostic des pratiques existantes et recension de pratiques à expérimenter en décembre 2019</b>	<b>Résultat : Projet annulé</b>	ND ■	Le couple indicateur-cible pour cet objectif a été supprimé à la demande de la Direction des études à la fin de l'année 2019-2020 comme stipulé dans le <i>Bilan annuel du Plan stratégique du Collège 2018-2023 : An 3/2020-2021</i> en page 9. À cette occasion, il était expliqué que « l'indicateur-projet demeure pour le moment dans le plan stratégique » parce qu'« aucune modification du plan stratégique n'a été proposée formellement au conseil d'administration en 2020-2021 ». N'ayant pas été retiré au moment de l'actualisation et de la prolongation du Plan stratégique en avril 2022, l'ensemble objectif-indicateur-cible demeure suivi au Plan stratégique.

## Enjeu n° 2 – Réussite

### Orientation n° 2 : Favoriser la réussite et la persévérance en fonction des caractéristiques des étudiants

Objectifs	Indicateurs-cibles	Résultats 2022-2023	Écart avec la cible	Mise en contexte des résultats obtenus
4. Favoriser la réussite et la persévérance des étudiants	4.1. Taux de réussite à tous les cours de première session (ER) Cible : 65 % en 2024	Résultat : 56 %	-9 PP ◆	Si l'écart au résultat attendu est important, il s'agit d'une amélioration notable sur une année du résultat obtenu passant de 50,4 % en 2021-2022 (1 <sup>re</sup> année en retour en présentiel après la pandémie) à 56 %, soit 2 PP de plus qu'en 2018-2019 (54 %).
	4.2. Taux de réinscription tout programme et même collège à la 3 <sup>e</sup> session (ER) Cible : 70 % en 2024	Résultat : 58 %	-12 PP ◆	Cette baisse importante du taux de réinscription doit être mise en contexte notamment en raison de la différence du taux de réinscription entre les Populations A et B qui est respectivement de 49 % et 65 %. Comme détaillé dans le <i>Bilan annuel du Plan stratégique</i> de l'An 5, cela s'explique probablement par le « difficile retour en présentiel pour la cohorte arrivant du secondaire à l'automne 2021 ».
	4.3. Taux de diplomation (FC) Cible : 80 % en 2024	Résultat : 53 % en 2020-2021	-27 PP ◆	Cet indicateur est suivi de manière décalée, c'est-à-dire que les données de l'an 1 (2018-2019) suivait la période 2016-2017 et ainsi de suite jusqu'à l'An 5 ce qui diminue la pertinence du suivi de cet indicateur pour évaluer les effets de projets étant donné que ceux-ci sont connus au mieux 2 années après.
	4.4. Taux de réussite moyen des étudiants aux cours (CAD) Cible : 94 % en 2024	Résultat : 98 %	+4 PP ●	Le taux de réussite moyen au cours (CAD) ne concerne que les étudiants qui persévèrent (c'est-à-dire qui remettent tous leurs devoirs).
5. Valoriser la langue française et favoriser le développement des compétences langagières des étudiants	5.1. Taux de réussite à l'épreuve uniforme de français, langue d'enseignement et littérature, de tous les étudiants s'y présentant Cible : 78 % en 2024	Résultat : 73 %	-5 PP ■	Le résultat obtenu, en hausse de 4,3 % par rapport à l'année 2018-2019, est en baisse de 5,2 % par rapport à l'année 2021-2022. Néanmoins, comme expliqué dans le <i>Bilan annuel du Plan stratégique</i> de l'An 5, le Collège suit la tendance du réseau qui a vu les taux de réussite à l'Épreuve uniforme de langue augmenter grandement lors de la passation de l'épreuve à la maison durant la pandémie pour revenir à des seuils prépandémiques ensuite.
	5.2. Pourcentage des étudiants qui ont réussi tous les cours du Tremplin pour allophones (FC) Cible : 65 % en 2024	Résultat : 66 %	+1 PP ●	Il est difficile de contextualiser les résultats obtenus puisqu'aucun projet prioritaire n'a été suivi dans les bilans annuels du Plan stratégique pour le secteur de la formation continue en lien avec ce résultat attendu.
	5.3. Taux de persévérance annuel aux cours de français (CAD) Cible : 65 % en 2024	Résultat : 54 %	-11 PP ◆	Le résultat obtenu est en date du 31 juillet 2023. Il s'agit du taux de persévérance le moins élevé depuis le début du Plan stratégique 2018-2024.

**Enjeu n° 2 – Réussite****Orientation n° 2 : Favoriser la réussite et la persévérance en fonction des caractéristiques des étudiants**

<b>Objectifs</b>	<b>Indicateurs-cibles</b>	<b>Résultats 2022-2023</b>	<b>Écart avec la cible</b>	<b>Mise en contexte des résultats obtenus</b>
<b>6. Améliorer la concertation et la coordination des interventions en appui à l'étudiant</b>	<b>6.1. Dépôt du plan d'action de développement de la concertation et de la coordination pour la réussite des étudiants</b> <b>Cible : Plan d'action déposé en juin 2019 (la cible liée à cet objectif sera actualisée, en fonction du plan d'action déposé)</b>	<b>Résultat : Projet réalisé à travers la Brigade de la réussite</b>	Réalisé ●	L'année 2022-2023 a vu la création de la Brigade de la réussite, un nouveau mécanisme visant à restructurer la réussite au Collège de Rosemont en lien avec le développement et le déploiement des mesures pour répondre aux exigences du PARES en matière de réussite. Cela répond à l'ensemble objectif-indicateur-cible en visant exactement à atteindre le libellé de l'objectif à travers la mise en place d'un mécanisme chargé d'établir un plan d'action répondant aux exigences du PARES.

## Enjeu n° 3 – Expérience Rosemont

### Orientation n° 3 : Proposer un milieu de vie humain, créatif et collaboratif, pour l'ensemble de la communauté collégiale

Objectifs	Indicateurs-cibles	Résultats 2022-2023	Écart avec la cible	Mise en contexte des résultats obtenus
7. Assurer l'accueil, l'intégration, le développement et la reconnaissance des membres de la communauté collégiale	7.1. Taux de satisfaction de l'expérience employé  Cible : Taux de satisfaction moyen de 70 %	Résultat : Reporté. Une réflexion sur la démarche globale et sur l'outil est en cours en 2022-2023.	ND ■	Après la suspension du recours à un sondage pour mesurer la satisfaction des employés en 2019-2020, le Collège a révisé le projet visant l'atteinte du résultat attendu en 2022-2023 pour faire affaire avec une entreprise afin de consolider l'image de marque employeur du Collège. Cette tâche a été impactée en 2022-2023 par un important roulement de personnel au sein de la Direction des ressources humaines et des affaires corporatives en cours d'année. Le projet se poursuivra donc en 2023-2024.
	7.2. Taux de satisfaction des étudiants au questionnaire sur la vie étudiante (mesures en 2022 et en 2024)  Cible : taux moyen de 95 % en 2024	Résultat : 92 % à l'automne 2022	-3 PP ■	La mesure prise cette année par le sondage de satisfaction effectuée par la Direction des services aux étudiants est la première prise depuis le début du Plan stratégique, et ce, en raison des reports documentés annuellement associés à la pandémie. En effet, après la première mesure prise en 2017-2018 (95 %), la seconde mesure avait été planifiée pour avril 2020, mais la pandémie a imposé un report à 2021, puis de nouveau à 2022. Dans cette optique, le résultat obtenu demeure dans un écart acceptable avec la cible qui s'appuie sur une mesure remontant à 2017-2018.
8. Développer des activités et des lieux enrichissant le milieu de vie	8.1. Nombre de participants aux activités enrichissant le milieu de vie (étudiants et employés)  Cibles :  Employés : 750 en 2024 Étudiants : 20 000 en 2024	Résultats :  Employés : 635 Étudiants : 20 860	-115 ◆ +860 ●	Le nombre d'activités en lien avec la santé mentale étudiante est en hausse ainsi que le nombre de participations. L'entrepreneuriat étudiant a aussi connu une hausse du nombre d'activités et de participants ; le projet « Crée ton standard » ayant remporté la catégorie Santé et saines habitudes de vie au gala Forces Avenir, par exemple. Le <i>Bilan annuel du Plan stratégique</i> pour l'An 5 présente les détails des activités enrichissant le milieu de vie et la participation. Pour ce qui est de la participation des employés, si la cible de 2024 n'est pas encore atteinte (15 % d'écart), il s'agit d'une nette amélioration par rapport à l'an 4 qui avait connu 350 participations (hausse de 81 % en une année).
	8.2. Pourcentage de réalisation du Plan directeur des technologies de l'information (PDTI)  Cible : 100 % en 2024	Résultat : 60 %	-40 PP ◆	Le résultat obtenu constitue le pourcentage de réalisation des projets prévus pour les cinq premières années du Plan stratégique. En 2022-2023, 25 des 30 projets prévus ont été réalisés (83 %). Comme expliqué dans le <i>Bilan annuel du Plan stratégique</i> pour l'An 5, l'état d'avancement s'explique notamment par la révision de la priorité des projets en fonction des demandes et obligations officielles (par exemple, le Plan de reprise informatique pour les systèmes et services critiques du Cégep à distance, la Roue de la

## Enjeu n° 3 – Expérience Rosemont

### Orientation n° 3 : Proposer un milieu de vie humain, créatif et collaboratif, pour l'ensemble de la communauté collégiale

Objectifs	Indicateurs-cibles	Résultats 2022-2023	Écart avec la cible	Mise en contexte des résultats obtenus
				réussite, les exigences ministérielles concernant la sécurité de l'information).
	<b>8.3. Dépôt du bilan du plan directeur des aménagements</b> <b>Cible : Bilan du PDA déposé en 2024</b>	<b>Résultat : Projet reporté à l'année 2023-2024</b>	ND ■	Le bilan du PDA s'effectuera en 2023-2024 pour atteindre la cible en 2024 conformément au contenu actualisé du Plan stratégique en avril 2022. Cela s'explique notamment par la nécessité de la Direction des ressources matérielles de produire un rapport sur l'impact de l'augmentation du devis sur les espaces pédagogiques en collaboration avec la Direction adjointe à l'organisation et au cheminement scolaire ainsi que la gestion des espaces du CID.
<b>9. Mobiliser la communauté dans le but de favoriser l'adaptation des modèles de formation à la variété des réalités étudiantes.</b>	<b>9.1. Nombre de projets soutenus par la Direction des études, par année</b> <b>Cible : 35</b>	<b>Résultat : 33</b>	-2 ■	Le résultat obtenu s'inscrit dans un écart acceptable avec le résultat attendu. Surtout, puisque 49 projets avaient été soutenus à l'An 4, la moyenne de 35 projets soutenus annuellement n'est pas impactée par un écart de deux projets.
	<b>9.2. Montants obtenus pour des projets de recherche soutenus par des fonds externes</b> <b>Cible : 420 000 \$ en 2024</b>	<b>Résultat : 435 024 \$</b>	+15 024 \$ ●	Le résultat obtenu dépasse la cible de 2024 pour la première fois depuis le début du Plan stratégique 2018-2024. Il s'agit d'une augmentation de 52 % par rapport à 2018-2019 et de 29 % par rapport à l'année dernière. Le <i>Bilan annuel du Plan stratégique</i> pour l'An 5 décline avec plus de détails l'origine des montants obtenus.
<b>10. Mettre le Collège et son expertise en appui au développement de la société</b>	<b>10.1. Chiffre d'affaires des services aux entreprises</b> <b>Cible : 1 000 000 \$ en 2024</b>	<b>Résultat : 424 600 \$ (estimé)</b>	-575 400 \$ ◆	Le résultat obtenu en 2022-2023 s'explique notamment par un manque de personnel à l'interne, mais aussi parce que la nouvelle image de marque Édago poursuit sa mise en marché ; faisant en sorte que le service continue son démarchage pour élargir sa clientèle.
	<b>10.2. Chiffre d'affaires du CÉ-RSÉ</b> <b>Cible : 1 061 000 \$ en 2024</b>	<b>Résultat : 1 495 000 \$ (estimé)</b>	+434 000 \$ ●	Le résultat obtenu non seulement dépasse-t-il le résultat attendu en 2024, mais il s'accroît annuellement depuis le début du Plan stratégique 2018-2024.

## 9. Conclusion

Le but de l'exercice d'autoévaluation de la planification stratégique 2018-2024 du Collège de Rosemont était de soutenir l'élaboration du prochain Plan stratégique du Collège en 2023-2024 en s'appuyant sur une analyse plurielle du cycle stratégique 2018-2024. En effet, il était question non seulement d'étudier les diverses phases du cycle stratégique – l'élaboration de 2017-2018, la mise en œuvre et le suivi des résultats de 2018 à 2023, et l'exercice même d'autoévaluation de la planification stratégique –, mais aussi le degré d'appropriation des parties prenantes consultatives représentées par les membres du CCG, les membres du CSPS, les membres de la Commission des études et les responsables de la coordination de départements et de programmes. Ce faisant, un but sous-jacent de l'exercice d'autoévaluation qui se conclut par le présent rapport était d'entamer la mobilisation des parties prenantes en vue de l'année d'élaboration en 2023-2024.

En outre, ces analyses se sont aussi appuyées sur une étude des précédents Plans stratégiques du Collège afin d'intégrer le plus possible la démarche dans la continuité des pratiques d'amélioration continue du Collège mises en œuvre depuis le premier Plan stratégique de 2004-2011.

Afin de soutenir l'élaboration du Plan stratégique 2024-2029 du Collège de Rosemont, le présent rapport a dégagé sept axes de continuité et onze axes de changement. L'ensemble de ces axes a pu être dégagé par le croisement des trois sources primaires qui ont sous-tendu l'analyse, soit le *Bilan quadriennal/quinquennal d'efficacité du Plan stratégique 2018-2024 du Collège de Rosemont*, les consultations des parties prenantes consultatives et les travaux d'autoévaluation du système d'assurance qualité du Collège.

Au-delà des axes de continuité et de changements présentés dans le rapport, la mobilisation des trois sources primaires et l'analyse elle-même ont permis de mettre en exergue un élément clé qui mérite d'être souligné ici. À travers l'ensemble de la démarche, il a été possible de constater que le Collège de Rosemont dispose des structures et mécanismes nécessaires pour assurer l'amélioration continue de ses pratiques et mécanismes de gestion stratégique à tous les niveaux (élaboration, mise en œuvre, suivi, autoévaluation).

Cela constitue une pierre d'assise importante en vue de l'année d'élaboration du Plan stratégique 2024-2029 qui commence afin de s'assurer que ce potentiel puisse se diffuser dans l'ensemble de la collectivité à travers le prochain Plan stratégique s'appuyant sur une consultation élargie suivi du déploiement d'un plan de communication.

## 10. Références

- COLLÈGE DE ROSEMONT. « Annexe 2 – Révision des indicateurs ». *C.E.577.VIII.d*, 4 novembre 2013, pp. 1-4.
- . « Bilan annuel du Plan stratégique du Collège 2018-2023 : An 2 / 2019-2020 ». *C.A.347.VI*, 19 octobre 2020, pp. 1-35.
- . « Bilan annuel du Plan stratégique du Collège 2018-2023 : An 3 / 2020-2021 ». *1410 C.A.359.XI.a*, 18 novembre 2021, pp. 1-29.
- . « Bilan quadriennal d'efficacité du Plan stratégique 2018-2024 », bilan, 18 janvier 2023. 50 pages.
- . « Bilan quinquennal d'efficacité du Plan stratégique 2018-2024 », bilan, 30 août 2023. 33 pages.
- . « Comité de pilotage de la réussite : Première rencontre ». *Présentation MS PowerPoint*, 13 novembre 2019, pp. 1-23.
- . « Le comité de la réussite et ses sous-comités : Bilan des activités de la session Hiver 2013 ». 5 septembre 2013, pp. 1-9.
- . « PLAN\_revision\_indicateurs\_2013-2014 ». *Tableau MS Excel*, 6 novembre 2014.
- . « Plan stratégique 2012-2017 – 24 octobre 2012 (Révisé le 25 novembre 2013) ». *C.A.304.XV*, 25 novembre 2013, pp. 1-121.
- . « Plan stratégique 2012-2017 – 24 octobre 2012 (Révisé le 24 novembre 2014) ». *C.A.309.XII*, 24 novembre 2014, pp. 1-119.
- . « Proposition d'ajustements mineurs dans le Plan stratégique 2018-2023 ». 20 août 2020, pp. 1-2.
- . « Rapport d'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège de Rosemont : Période d'observation 2017-2022 », rapport, 7 septembre 2023. 99 pages.
- . « Synthèse : Consultation du comité de coordination et de gestion du 4 avril 2023 », note, 17 avril 2023. 4 pages.
- . « Synthèse : Consultation de la Commission des études du 20 avril 2023 », note, 21 avril 2023. 4 pages.
- . « Synthèse : Consultation du comité de suivi du Plan stratégique du 20 avril 2023 », note, 24 avril 2023. 4 pages.
- COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL. « Rapport d'évaluation : Plan stratégique (2018-2023) du Collège de Rosemont », rapport, 25 septembre 2019. 6 pages.