PLAN STRATÉGIQUE 2023 2028



BILAN MI-PARCOURS 2026

CÉGEP DE VALLEYFIELD

Table des matières

MOT DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL 3
1 – INTRODUCTION 4
2 – OBJECTIFS DU BILAN MI-PARCOURS 5
3 – MÉTHODOLOGIE 6
3.1 – Période couverte par le Bilan mi-parcours 6
3.2 – Objets évalués 6
3.3 – Instances concernées par la démarche du Bilan mi-parcours 6
3.4 – Méthode de cueillette des données 7
3.5 – Traitement et analyse des données recueillies 7
3.6 – Processus de consultation et de validation 7
4 – RÉSULTATS 9
4.1 – Premiers effets du Plan stratégique 2023-2028 9
4.1.1 – Bilan mi-parcours de la performance stratégique 10
4.2 – Mise en œuvre du Plan stratégique 2023-2028 21
4.2.1 – Bilan mi-parcours de la performance opérationnelle 22
4.2.2 – Appréciation de la contribution de la mise en œuvre aux premiers effets observés 26
4.2.3 – Mécanismes de mise en œuvre, de suivi et de révision 28
4.2.4 – Contexte de mise en œuvre (obstacles et facteurs facilitants) 32
5 – CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS 34
ANNEXE 1 – EXTRAIT DE LA *FEUILLE DE ROUTE* 38
ANNEXE 2 - TABLEAU DE BORD DES INDICATEURS STRATÉGIQUES 39

Mot du président et du directeur général



Jean-François Bolduc, président du CA



Marc Rémillard, directeur général

Déjà plus de deux ans se sont écoulées depuis l'adoption du Plan stratégique 2023-2028 au conseil d'administration. Dans le but de pouvoir évaluer les premiers effets de ce Plan ainsi que sa mise en œuvre, il était incontournable de prendre un pas de recul, afin de voir où nous en sommes, et d'ajuster le tir, au besoin, en vue des trois dernières années à compléter de ce cycle stratégique. À ce jour, déjà plusieurs efforts importants ont été consentis dans le but d'atteindre nos trois grands objectifs : maximiser la réussite éducative et la persévérance aux études de toutes et tous nos étudiant(e)s, devenir un cégep de premier choix dans la région et accroître notre contribution au développement durable de notre collectivité.

À la lumière des résultats très positifs présentés au sein de ce Bilan mi-parcours, nous pouvons être fiers (fières) du travail collectif réalisé. Certes, notre environnement interne et externe a évolué et nous avons dû relever de nombreux défis et contraintes depuis les dernières années, mais nous avons su maintenir le cap pour atteindre nos objectifs.

Pour dresser ce premier bilan, plusieurs instances internes ont été mises à profit. Ensemble, nous avons posé un regard critique sur nos différents résultats et la richesse de nos idées et des recommandations recueillies guideront nos prochaines actions pour mener à terme nos ambitions.

Merci à vous toutes et tous de votre précieuse collaboration, c'est avec la contribution de l'ensemble des membres de notre communauté que nous pouvons permettre l'accomplissement de notre importante mission.

Merci et bonne lecture!

Jean-François Bolduc
Président du conseil d'administration

Marc Rémillard
Directeur général

1 – Introduction

Le Bilan mi-parcours du Plan stratégique (PS) 2023-2028 permet de porter un regard rétrospectif, global et critique sur les deux premières années de sa mise en œuvre, de même que d'envisager la suite de son déploiement d'ici 2028.

Il a été rédigé dans un format visant à faciliter chez le (la) lecteur(-trice) une appropriation rapide des principaux résultats et apprentissages réalisés qui ont mené à la formulation des recommandations pour les trois dernières années de déploiement du PS 2023-2028.

Le (la) lecteur(-trice) intéressé(e) est invité(e) à consulter les annexes pour une appropriation des résultats plus détaillés.

2 – Objectifs du Bilan mi-parcours

Le Bilan mi-parcours du Plan stratégique 2023-2028 poursuit deux objectifs :

1. **Évaluer les premiers effets du Plan stratégique**

   Il s'agit d'examiner l'ampleur des premiers effets ou impacts observés auprès des groupes ciblés par la stratégie 2023-2028, à partir des indicateurs stratégiques prévus au PS 2023-2028 (incluant les situations de départ et les cibles fixées au terme du PS, soit en 2027-2028). Autrement dit, il s'agit d'apprécier dans quelle mesure les effets observés dans les deux premières années de déploiement du PS s'éloignent des situations de départ et progressent vers l'atteinte des cibles prévues en 2027-2028.

2. **Évaluer la mise en œuvre du Plan stratégique**

   Il s'agit d'examiner le degré de réalisation des actions prévues, à partir des livrables ou résultats attendus pour les années 2023-2024 et 2024-2025. En d'autres termes, il s'agit d'apprécier dans quelle mesure les réalisations ou productions des deux premières années de déploiement du PS sont conformes ou non aux livrables attendus.

   Évaluer la mise en œuvre du PS suppose aussi d'examiner le recours aux mécanismes de mise en œuvre, de suivi et de reddition de comptes prévus au PS 2023-2028, et de documenter le contexte de mise en œuvre du Plan stratégique (obstacles et facteurs facilitants) pendant la période d'observation (2023-2024 et 2024-2025).

   Enfin, l'évaluation de la mise en œuvre permet aussi d'apprécier la contribution de la mise en œuvre aux premiers effets observés. En d'autres mots, il s'agit d'apprécier dans quelle mesure les opérations (réalisations ou productions annuelles découlant des actions réalisées) semblent avoir contribué aux premiers effets observés.

3 – Méthodologie

3.1 – Période couverte par le Bilan mi-parcours

Le bilan concerne les deux premières années de mise en œuvre du Plan stratégique 2023-2028 soit : 2023-2024 (An 1) et 2024-2025 (An 2., incluant juin 2025).

3.2 – Objets évalués

Le Plan stratégique 2023-2028 qui fait l'objet du Bilan mi-parcours a été adopté au conseil d'administration le 13 juin 2023. Le (la) lecteur(-trice) intéressé(e) est invité(e) à consulter le Plan stratégique 2023-2028 pour en savoir plus.

Conformément aux objectifs visés par le Bilan mi-parcours, les quatre objets évalués sont les suivants :

OBJECTIFS	OBJETS ÉVALUÉS
Évaluer les premiers effets du PS	• Premiers effets ou impacts (An 1 ; An 2)
Évaluer la mise en œuvre du PS	• Réalisations ou productions annuelles (An 1 ; An 2) • Mécanismes de mise en œuvre, de suivi et de révision • Contexte de mise en œuvre Ans 1 et 2 (obstacles et facteurs facilitants) et contribution de la mise en œuvre aux premiers effets observés

3.3 – Instances concernées par la démarche du Bilan mi-parcours

Un comité de pilotage a été formé pour orienter, planifier et assurer le suivi de la démarche du Bilan mi-parcours. Ce comité est composé du directeur général, de la directrice des affaires corporatives, du développement institutionnel et des communications, du directeur des études et d'une consultante (experte en évaluation et planification stratégique) qui accompagne notre Cégep dans cette démarche.

La réalisation du Bilan mi-parcours du PS 2023-2028 interpelle plusieurs instances du Cégep :

- Comité de direction;
- Comité de gestion;
- Comité consultatif du PS;
- Comité PIRÉ (Plan institutionnel de la réussite éducative);
- Commission des études;
- Conseil d'administration.

L'annexe 1 présente les rôles et responsabilités de ces instances.

3.4 – Méthode de cueillette des données

Les données relatives aux objets évalués ont été recueillies par le biais de la consultation documentaire au présent bilan à savoir :

OBJECTIFS	OBJETS ÉVALUÉS	SOURCES DE DOCUMENTATION
Évaluer les premiers effets du PS	**Premiers effets ou impacts**	Tableau de bord (TB) des indicateurs stratégiques (incluant les résultats à l'An 1 et 2, les situations de départ et les cibles)
Évaluer la mise en œuvre du PS	**Réalisations ou productions**	Plans de travail institutionnels (incluant les bilans annuels) • 2023-2024 • 2024-2025
		Rapports du PIRÉ • Juin 2024 • Juin 2025
		Rapports annuels du Cégep • 2023-2024 • 2024-2025
	Mécanismes de mise en œuvre, de suivi et de révision	ODJ, comptes-rendus et autres documents internes
	Contexte de mise en œuvre (facteurs facilitants et obstacles)	Plans de travail institutionnels (incluant les bilans annuels) • 2023-2024 • 2024-2025
		Rapports du PIRÉ • Juin 2024 • Juin 2025

3.5 – Traitement et analyse des données recueillies

La consultante a traité l'ensemble des données recueillies et a procédé à une première analyse de celles-ci. Cette analyse a été partagée, validée et bonifiée avec le comité de pilotage (17 novembre 2025), ce qui a mené à la version préliminaire du Bilan mi-parcours du PS 2023-2028.

3.6 – Processus de consultation et de validation

La version préliminaire du Bilan mi-parcours du PS 2023-2028 a par la suite été partagée avec les différentes instances concernées par la démarche. Ainsi, les consultations suivantes ont été réalisées :

- Conseil d’administration (25 novembre 2025);
- Comité PIRÉ (3 décembre 2025);
- Comités de direction et de gestion (9 décembre 2025);
- Commission des études (10 décembre 2025);
- Comité consultatif du PS (12 décembre 2025).

La version préfinale du Bilan mi-parcours du PS 2023-2028 a été rédigée à partir des commentaires recueillis lors de ces consultations.

Par la suite, les faits saillants de la version préfinale ont été présentés :

- Au personnel du Cégep, lors de la rencontre d’accueil (15 janvier 2026).

Puis, la version préfinale complète a été transmise :

- Aux instances du Cégep, par courriel par le biais de la Direction générale **(période de consultation du 11 au 26 février 2026).**

Les commentaires recueillis lors de ces consultations ont mené à la version finale du Bilan mi-parcours du PS 2023-2028 qui a été déposée auprès des instances suivantes :

- Comité de gestion (10 mars 2026);
- Commission des études (11 mars 2026);
- Comité de direction (18 mars 2026);
- Comité consultatif du PS (par courriel avant le conseil d’administration);
- Conseil d’administration (pour adoption, 24 mars 2026).

4 – Résultats

4.1 – Premiers effets du Plan stratégique 2023-2028

Évaluer les premiers effets du PS 2023-2028 consiste à porter un jugement sur l'ampleur des premiers changements observés auprès des 5 groupes ou publics ciblés par la stratégie 2023-2028. Il convient de rappeler les 14 effets ou impacts visés auprès de ces groupes cibles :

Étudiantes et étudiants

- Engagement et persévérance accrus dans leur parcours scolaire jusqu'à la diplomation;
- Hausse de la réussite;
- Hausse de la maîtrise du français;
- Hausse de diplômé(e)s en provenance du Cégep de Valleyfield;
- Intérêt accru envers le Cégep de Valleyfield;
- Meilleur bien-être aux études.

Personnel du Cégep

- Attraction améliorée;
- Meilleur bien-être au travail;
- Stabilité de la rétention;
- Organisation du travail améliorée.

Communauté

- Empreinte accrue du Cégep dans la collectivité;
- Contrôle de l'empreinte écologique du Cégep dans un contexte de développement.

Entreprises de la région

- Utilisation accrue de nos services pour le perfectionnement de leur main-d'œuvre.

Entreprises et milieu universitaire

- Synergie accrue cégep-entreprises-universités à la mise en œuvre de la mission éducative du Cégep.

Rappelons également qu'un total de 21 indicateurs ont été retenus au PS 2023-2028 (voir les pages 11 et 12) pour suivre la progression vers les 14 impacts souhaités auprès des groupes cibles d'ici 2028.

Ainsi, la synthèse des premiers effets présentée dans cette section découle des données quantitatives mesurées et documentées à l'An 1 (2023-2024) et à l'An 2 (2024-2025) pour les indicateurs stratégiques retenus au PS 2023-2028. Le (la) lecteur(-trice) intéressé(e) trouvera à l'Annexe 2 le *Tableau de bord des indicateurs stratégiques*, incluant les situations de départ, les résultats obtenus à l'An 1 et à l'An 2, de même que les cibles visées au terme du PS (2027-2028).

La performance stratégique renseigne sur la capacité du Cégep à produire les impacts ou premiers effets souhaités auprès des publics cibles touchés par sa stratégie. Il s'agit d'apprécier dans quelle mesure les effets observés dans les deux premières années de déploiement du PS s'éloignent des situations de départ et progressent vers l'atteinte des cibles 2027-2028. À cet effet, le jugement porté par le comité de pilotage sur les résultats obtenus à l'An 1 et à l'An 2 pour chaque indicateur se décline en trois catégories, à savoir : résultat supérieur à la situation de départ, résultat équivalent à la situation de départ, résultat inférieur à la situation de départ.

Dans les pages suivantes, la performance stratégique à l'An 1 et à l'An 2 est présentée :

- Par indicateur (ventilée selon les 21 indicateurs) et par impact (ventilée selon les 14 impacts);

- Par orientation (ventilée selon les 4 orientations);
- Par objectif d'impact (ventilée selon les 3 objectifs);
- Par groupe cible (ventilée selon les 5 publics cibles)

4.1.1 – Bilan mi-parcours de la performance stratégique

Performance stratégique par INDICATEUR

Le tableau synthèse présenté à la page suivante fait état du jugement porté par le comité de pilotage quant aux résultats obtenus à l'An 1 et à l'An 2 **pour chaque indicateur stratégique**, en comparaison à la situation de départ (situation qui prévalait avant le début de la mise en œuvre du PS en 2023-2024)[1] ou en comparaison à la cible prévue en 2028 dans les cas où la situation de départ est non applicable[2]. Ce tableau illustre dans quelle mesure le Cégep a réussi ou non à faire « bouger l'aiguille » en matière de progression des effets visés auprès des publics cibles de sa stratégie, autrement dit, à quel point les données à l'An 1 et à l'An 2 sont supérieures à la situation de départ et indiquent une progression vers les cibles de 2028.

L'échelle suivante a été utilisée par le comité de pilotage pour porter un jugement quant aux résultats obtenus pour chaque indicateur, à l'An 1 et à l'An 2, **comparativement à la situation de départ**[3] (voir colonnes An 1 et An 2 au tableau à la page suivante) :

Le résultat obtenu est supérieur à la situation de départ	↑ ou ↑↑
Le résultat obtenu est équivalent à la situation de départ	=
Le résultat obtenu est inférieur à la situation de départ	↓
Le résultat est non disponible (indicateur non mesuré) ou non applicable	ND ou NA

Note : ↑↑= le résultat obtenu est de surcroit supérieur à la cible de 2028

À partir des jugements portés à l'An 1 et à l'An 2 pour chaque indicateur, le comité de pilotage a ensuite porté un jugement global sur l'évolution des résultats pour chaque indicateur (voir la colonne *Performance stratégique par indicateur* au tableau suivant). L'échelle suivante a été utilisée pour porter ces jugements :

- **Évolution favorable :** les résultats sont **supérieurs** à la situation de départ augmentent entre l'An 1 et l'An 2 (% augmente ou demeure stable si 100 %)
- **Évolution mitigée-neutre :** les résultats sont **équivalents** à la situation de départ à l'An 2
- **Évolution défavorable :** aucun résultat **supérieur** à la situation de départ à l'An 1 ET à l'An 2

[1] Sauf exception : pour certains indicateurs, la situation de départ correspond à l'An 1 soit 2023-2024 (voir le tableau synthèse travaillé à partir du fichier maître-source).

[2] C'est le cas des trois indicateurs suivants : Proportion de programmes techniques qui organisent des **nouvelles** activités cégep-entreprises en collaboration avec la Formation continue; Nombre de **nouvelles** initiatives en matière d'accessibilité de nos milieux de vie et de nos infrastructures pour la communauté; Proportion de programmes et départements de Formation générale et des directions qui ont développé des **nouveaux** projets de développement durable.

[3] Ou comparativement à la cible 2028 dans le cas des trois indicateurs mentionnés.

INDICATEURS	AN 1 2023-2024	AN 2 2024-2025	PERFORMANCE STRATÉGIQUE PAR INDICATEUR
Taux de réinscription aux 3e et 5e sessions	↓ (3e session) ↓ (5e session)	= (3e session) ↑↑ (5e session)	✓ 0 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 50 % An 2
Taux d'obtention du diplôme DEC[4]	↑	ND[5]	✓ 100 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et ND An 2
Taux de réussite à la 1re session	↓	↑↑	✓ 0 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
Taux de réussite à l'ensemble des cours	↑(VL) ↑ (VT) = (ÉE) ↑(FC)	↑↑ (VL) ↑↑ (VT) ↑↑ (ÉE) ↑ (FC)	✓ 75 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
Taux de réussite à l'Épreuve uniforme de français (ÉUF)	=	↓	⛔ 0 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 0 % An 2
Nombre de diplômé(e)s annuellement	= (PRÉU) = (TECH) ↓ (AEC) ↑↑ (RAC)	↑ (PRÉU) ↓ (TECH) ↓ (AEC) ↑↑ (RAC)	✓ 25 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 50 % An 2
Nombre de demandes d'admission au Cégep (FR) (FC + RAC = demandes d'inscriptions)	↑ (FR) ↑↑ (FC + RAC)	↑ (FR[6]) ↑↑ (FC +RAC)	✓ 100 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
Taux de pénétration des programmes offerts par Cégep	↑ (VL) ↑↑ (VT)	↑ (VL) ↑ (VT)	✓ 100 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
Indice du bien-être aux études	ND	ND	***Données ND***
Chiffre d'affaires du Service aux entreprises (Formation continue)	↓	↑	✓ 0 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
Moyenne de candidatures externes reçues	NA NA	↑ (Poste affiché) ↑↑ (Spontané)	✓ NA An 1 et 100 % de résultats sup. à sit. départ An 2

[4] Prudence : cette mesure ne peut être mise en lien « direct » avec la mise en œuvre du PS 2023-2028 puisqu'elle témoigne de la situation qui prévaut au départ de la période d'observation (automne 2023).

[5] Les données dans PSEP sont disponibles seulement 15 mois plus tard.

[6] À noter : à partir de l'An 2, le campus de Vaudreuil-Dorion est inclus dans le calcul.

INDICATEURS (SUITE)	JUGEMENTS PORTÉS		PERFORMANCE STRATÉGIQUE PAR INDICATEUR
	An 1 2023-2024	An 2 2024-2025	
Indice global de bonheur au travail	NA	=	NA An 1 et résultat équivalent à sit. départ An 2
Taux de départ volontaire	=	↑	0 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
Nb de directions ayant révisé ou audité deux processus d'ici 2028	↑	↑	100 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
Taux d'admission dans programmes universitaires visés	=	↓	0 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 0 % An 2
Proportion de programmes techniques qui organisent des nouvelles activités cégep-entreprises avec la FC	↓	↓	0 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 0 % An 2
Nb de nouvelles initiatives en matière d'accessibilité de nos milieux de vie et de nos infrastructures pour la communauté	↑↑	↑↑	100 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
Proportion de progr. et départ. de formation générale impliqués dans la communauté	NA	↑	NA An 1 et 100 % de résultats sup. à sit. départ An 2
Taux de récupération des matières résiduelles	ND	ND	***Données ND***
Proportion de progr. et départ. de FG et des directions qui ont développé des nouveaux projets de développement durable	↑	↑	100 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
Nb de cartes mensuelles OPUS et ACCÈS détenues par des étudiant(e)s du Cégep	↑↑	↑↑	100 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
% RÉSULTATS SUPÉRIEURS À LA SIT. DE DÉPART	**13/25[7] (52 %)**	**21/28[8] (75 %)**	52 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 75 % An 2
% RÉSULTATS ÉQUIVALENTS À LA SIT. DE DÉPART	**6/25 (24 %)**	**2/28 (7 %)**	
% RÉSULTATS INFÉRIEURS À LA SIT. DE DÉPART	**6/25 (24 %)**	**5/28 (18 %)**	

[7] Le dénominateur utilisé pour les calculs de proportions (%) est plus élevé que le nombre d'indicateurs (25 *versus* 21) puisque ces calculs tiennent compte des ventilations de certains indicateurs, par exemple : ventilation par session (3e vs 5e sessions), par campus (Saint, Constant [VT] vs Valleyfield [VL]), par type de programme (préuniversitaire [PRÉU] vs techniques [TECH], etc. Le dénominateur ne tient pas compte des indicateurs pour lesquels les données sont manquantes (non disponible [ND] ou non applicable [NA]).

[8] Ibid.

En ce qui a trait à la performance stratégique par INDICATEUR, on observe des résultats positifs :

- Les résultats évoluent **favorablement** entre l'An 1 et l'An 2[9] pour plus du trois-quarts des indicateurs (15/19 ou 79 %) :
  - Taux de réinscription aux 3e et 5e sessions
  - Taux d'obtention du diplôme DEC
  - Taux de réussite à la 1re session
  - Taux de réussite à l'ensemble des cours
  - Nombre de diplômé(e)s annuellement
  - Nombre de demandes d'admission au Cégep
  - Taux de pénétration dans les programmes offerts par le Cégep
  - Chiffre d'affaires du Service aux entreprises à la Formation continue
  - Moyenne de candidatures externes reçues
  - Taux de départ volontaire
  - Nombre de directions ayant révisé ou audité deux processus d'ici 2028
  - Nombre de nouvelles initiatives en matière d'accessibilité de nos milieux de vie et de nos infrastructures pour la communauté
  - Proportion de programmes et de départements de la formation générale (FG) impliqués dans la communauté
  - Proportion de programmes et de départements de FG et des directions qui ont développé des nouveaux projets de développement durable
  - Nombre de cartes mensuelles OPUS et ACCÈS détenues par les étudiant(e)s du Cégep

- Les résultats évoluent de manière **mitigée-neutre** entre l'An 1 et l'An 2 pour un seul indicateur (5 %) :
  - Indice global de bien-être au travail

- Enfin, les résultats évoluent **défavorablement** entre l'An 1 et l'An 2 pour trois indicateurs (16 %) :
  - Taux de réussite à l'Épreuve uniforme de français
  - Taux d'admission dans les programmes universitaires visés
  - Proportion de programmes techniques qui organisent des nouvelles activités cégep-entreprises en collaboration avec la Formation continue

[9] Ou entre la situation de départ et l'An 2, dans les cas où il n'y a pas de données à l'An 1 (NA) car il s'agit de la situation de départ.

Performance stratégique par IMPACT

À partir des résultats obtenus pour chaque indicateur à l'An 1 et à l'An 2 (réf. tableaux des pages 11 et 12), le tableau synthèse suivant fait état du jugement porté par le comité de pilotage concernant la performance stratégique pour chaque impact visé :

IMPACTS	INDICATEURS	AN 1 2023-2024	AN 2 2024-2025	PERFORMANCE STRATÉGIQUE PAR IMPACT
Engagement et persévérance	Taux de réinscription aux 3e et 5e sessions	↓ (3e session)	= (3e session)	✓ 33 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 50 % An 2
		↓ (5e session)	↑↑ (5e session)	
	Taux d'obtention du diplôme DEC[10]	↑	ND[11]	
Réussite	Taux de réussite à la 1re session	↓	↑↑	✓ 60 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
	Taux de réussite à l'ensemble des cours	↑(VL)	↑↑ (VL)	
		↑ (VT)	↑↑ (VT)	
		= (ÉE)	↑↑ (ÉE)	
		↑(FC)	↑ (FC)	
Maîtrise du français	Taux de réussite à l'ÉUF	=	↓	⛔ 0 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 0 % An 2
Diplomation	Nb de diplômé(e)s annuellement	= (PRÉU)	↑ (PRÉU)	✓ 25 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 50 % An 2
		= (TECH)	↓ (TECH)	
		↓ (AEC)	↓ (AEC)	
		↑↑ (RAC)	↑↑ (RAC)	
Intérêt étudiant envers le Cégep	Nb de demandes d'admission au Cégep (FR) (FC + RAC = demandes d'inscriptions)	↑ (FR)	↑ (FR[12])	✓ 100 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
		↑↑ (FC + RAC)	↑↑ (FC +RAC)	
	Taux pénétration des programmes offerts par Cégep	↑ (VL)	↑ (VL)	
		↑↑ (VT)	↑ (VT)	
Bien-être aux études	Indice du bien-être aux études	ND	ND	**IMPOSSIBLE DE SE PRONONCER**
Utilisation des services Cégep	Chiffre d'affaires du Service aux entreprises (FC)	↓	↑	✓ 0 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
Attraction	Moyenne de candidatures externes reçues	NA	↑ (Poste affiché)	✓ NA An 1 et 100 % de résultats sup. à sit. départ An 2
		NA	↑↑ (Spontané)	
Bien-être au travail	Indice global de bonheur au travail	NA	=	✓ NA An 1 et résultat équivalent à sit. départ An 2

[10] Prudence : cette mesure ne peut être mise en lien « direct » avec la mise en œuvre du PS 2023-2028 puisqu'elle témoigne de la situation qui prévaut au départ de la période d'observation (automne 2023).

[11] Les données dans PSEP sont disponibles seulement 15 mois plus tard.

[12] À noter : à partir de l'An 2, le campus de Vaudreuil-Dorion est inclus dans le calcul.

IMPACTS (SUITE)	INDICATEURS	An 1 2023-2024	An 2 2024-2025	PERFORMANCE STRATÉGIQUE PAR IMPACT
Rétention	Taux de départ volontaire	=	↑	✅ 0 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
Organisation du travail	Nb de directions ayant révisé ou audité deux processus d'ici 2028	↑	↑	✅ 100 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
Synergie cégep-entreprises-universités	Taux d'admission dans des programmes universitaires visés	=	↓	⛔ 0 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 0 % An 2
	Proportion de programmes techniques qui organisent des nouvelles activités cégep-entreprises avec la FC	↓	↓	
Empreinte Cégep dans collectivité	Nb de nouvelles initiatives en matière d'accessibilité de nos milieux de vie et de nos infrastructures pour la communauté	↑↑	↑↑	✅ 100 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
	Proportion de progr. et départ. de formation générale impliqués dans la communauté	NA	↑	
Empreinte écologique	Taux de récupération matières résiduelles	ND	ND	✅ 100 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
	Proportion de progr. et départ. de FG et des directions qui ont développé des nouveaux projets de développement durable	↑	↑	
	Nb de cartes mensuelles OPUS et ACCÈS détenues par étudiants du Cégep	↑↑	↑↑	
% RÉSULTATS SUPÉRIEURS À LA SITUATION DE DÉPART		**13/25[13] (52 %)**	**21/28[14] (75 %)**	✅ 52 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 75 % An 2
% RÉSULTATS ÉQUIVALENTS À LA SITUATION DE DÉPART		**6/25 (24 %)**	**2/28 (7 %)**	
% RÉSULTATS INFÉRIEURS À LA SITUATION DE DÉPART		**6/25 (24 %)**	**5/28 (18 %)**	

[13] Le dénominateur utilisé pour les calculs de proportions (%) est plus élevé que le nombre d'indicateurs (25 *versus* 21) puisque ces calculs tiennent compte des ventilations de certains indicateurs, par exemple : ventilation par session (3e vs 5e sessions), par campus (Saint, Constant [VT] vs Valleyfield [VL]), par type de programme (préuniversitaire [PRÉU] vs techniques [TECH], etc. Le dénominateur ne tient pas compte des indicateurs pour lesquels les données sont manquantes (non disponible [ND] ou non applicable [NA]).

[14] Ibid.

Concernant la performance stratégique par IMPACT[15], on observe aussi des résultats positifs :

- Les résultats évoluent **favorablement** entre l'An 1 et l'An 2[16] pour plus du trois-quarts des impacts visés (10/13 ou 77 %) :
  - Engagement et persévérance;
  - Réussite;
  - Diplomation;
  - Intérêt des étudiant(e)s envers le Cégep de Valleyfield;
  - Utilisation des services du Cégep;
  - Attraction du personnel;
  - Rétention du personnel;
  - Organisation du travail;
  - Empreinte du Cégep dans la collectivité;
  - Empreinte écologique du Cégep.

- Les résultats évoluent de manière **mitigée-neutre** entre l'An 1 et l'An 2 pour un seul impact (1/13 ou 8 %) :
  - Bien-être au travail.

- Enfin, les résultats évoluent **défavorablement** entre l'An 1 et l'An 2 pour deux impacts (15 %) :
  - Maitrise du français; *
  - Synergie cégep-entreprises-universités. **

* On revient plus en profondeur sur ce résultat à la section *Recommandations*.

** L'évolution défavorable pour cet impact est à interpréter avec prudence puisque la mesure de la synergie Cégep-universités (taux d'admission dans les programmes universitaires visés) à l'An 2 s'avère très légèrement inférieure à la situation de départ (90 % *c.* 92 %)[17].

[15] Puisqu'il est impossible de se prononcer concernant l'impact « bien-être aux études » (indicateur non mesuré), le dénominateur utilisé pour réaliser les calculs de la performance stratégique par impact correspond donc à 13 et non 14.

[16] Ou entre la situation de départ et l'An 2, dans les cas où il n'y a pas de données à l'An 1 (NA), car il s'agit de la situation de départ.

[17] Mentionnons également qu'il est impossible pour le moment de se prononcer quant à la synergie avec les entreprises (voir le tableau synthèse des indicateurs stratégiques en annexe).

Performance stratégique par ORIENTATION

À partir des résultats obtenus pour chaque indicateur à l'An 1 et à l'An 2 (réf. tableaux des pages 11 et 12), le tableau synthèse suivant fait état du jugement porté par le comité de pilotage concernant la performance stratégique pour chaque orientation de la stratégie 2023-2028 :

ORIENTATION	IMPACT	PERFORMANCE STRATÉGIQUE PAR IMPACT	PERFORMANCE STRATÉGIQUE PAR ORIENTATION
1. Offrir un contexte d'apprentissage innovant	Engagement et persévérance	✅	✅ 38 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 67 % An 2
	Réussite	✅	
	Maîtrise du français	⛔	
	Diplomation	✅	
2. Accentuer notre positionnement et rayonnement régional	Intérêt des étudiant(e)s envers le Cégep de Valleyfield	✅	✅ 80 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
	Utilisation de nos services	✅	
3. Proposer une expérience-étudiante et une expérience-employée distinctives	Bien-être aux études	***Données ND***	✅ 50 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 80 % An 2
	Attraction	✅	
	Rétention	✅	
	Bien-être au travail	☑	
	Organisation du travail	✅	
4. Unir nos forces à celles de nos partenaires	Synergie cégep-entreprises-universités	⛔	✅ 60 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 67% An 2
	Empreinte du Cégep dans la collectivité	✅	
	Empreinte écologique du Cégep	✅	

Légende

✅ **Évolution favorable :** les résultats sont **supérieurs** à la situation de départ augmentent entre l'An 1 et l'An 2

☑ **Évolution mitigée-neutre :** les résultats sont **équivalents** à la situation de départ à l'An 2

⛔ **Évolution défavorable :** aucun résultat **supérieur** à la situation de départ à l'An 1 ET à l'An 2

En ce qui a trait à la performance stratégique par ORIENTATION, si la tendance se maintient dans les 3 dernières années de la mise en œuvre du PS 2023-2024 on peut penser que :

- La performance stratégique des impacts reliés aux quatre orientations continuera d'évoluer favorablement.

Performance stratégique par OBJECTIF D'IMPACT

À partir des résultats obtenus pour chaque indicateur à l'An 1 et à l'An 2 (réf. tableaux des pages 11 et 12), le tableau synthèse suivant fait état du jugement porté par le comité de pilotage concernant la performance stratégique pour chaque objectif d'impact :

OBJECTIF D'IMPACT	Impact	PERFORMANCE STRATÉGIQUE PAR IMPACT	PERFORMANCE STRATÉGIQUE PAR OBJECTIF D'IMPACT
1. Maximiser la réussite éducative et la persévérance aux études de tous nos étudiant(e)s **associé à l'orientation 1*	Engagement et persévérance	✅	✅ 38 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 67 % An 2
	Réussite	✅	
	Maîtrise du français	⛔	
	Diplomation	✅	
2. Devenir un cégep de premier choix dans la région **associé aux orientations 2 et 3*	Intérêt des étudiant(e)s envers le Cégep de Valleyfield	✅	✅ 71 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 90 % An 2
	Bien-être aux études	***Données ND***	
	Utilisation de nos services	✅	
	Attraction	✅	
	Rétention	✅	
	Bien-être au travail	☑	
	Organisation du travail	✅	
3. Accroitre notre contribution au développement durable de notre collectivité **associé à l'orientation 4*	Synergie cégep-entreprises-universités	⛔	✅ 60 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 67% An 2
	Empreinte du Cégep dans la collectivité	✅	
	Empreinte écologique du Cégep	✅	

Légende

✅ **Évolution favorable :** les résultats sont **supérieurs** à la situation de départ augmentent entre l'An 1 et l'An 2

☑ **Évolution mitigée-neutre :** les résultats **équivalents** à la situation de départ à l'An 2

⛔ **Évolution défavorable :** aucun résultat **supérieur** à la situation de départ à l'An 1 ET à l'An 2

En ce qui a trait à la performance stratégique par OBJECTIF D'IMPACT, si la tendance se maintient dans les 3 dernières années de la mise en œuvre du PS 2023-2024 on peut penser que (selon les données disponibles) :

- Le Cégep réussira effectivement à maximiser la réussite éducative et la persévérance aux études (objectif d'impact #1), à devenir un cégep de premier choix dans la région (objectif d'impact #2) et à accroître sa contribution au développement durable de sa collectivité (objectif d'impact #3).

Performance stratégique par GROUPE CIBLE

À partir des résultats obtenus pour chaque indicateur à l'An 1 et à l'An 2 (réf. tableaux des pages 11 et 12), le tableau synthèse suivant fait état du jugement porté par le comité de pilotage concernant la performance stratégique pour chacun des groupes ciblés par la stratégie 2023-2028 :

GROUPE CIBLE	IMPACT	PERFORMANCE STRATÉGIQUE PAR IMPACT	PERFORMANCE STRATÉGIQUE PAR GROUPE CIBLE
1. Étudiantes et étudiants	Engagement et persévérance	✅	✅ 53 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 75 % An 2
	Réussite	✅	
	Maîtrise du français	⛔	
	Diplomation	✅	
	Intérêt envers notre Cégep	✅	
	Bien-être aux études	***Données ND***	
2. Personnel du Cégep	Attraction	✅	✅ 50 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 80 % An 2
	Rétention	✅	
	Bien-être au travail	☑	
	Organisation du travail	✅	
3. Entreprises	Utilisation de nos services	✅	✅ 0 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
4. Entreprises et milieu universitaire	Synergie cégep-entreprises- universités	⛔	⛔ 0 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 0 % An 2
5. Communauté	Empreinte du Cégep dans la collectivité	✅	✅ 100 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
	Empreinte écologique du Cégep	✅	

Légende

- ✅ **Évolution favorable :** les résultats sont **supérieurs** à la situation de départ augmentent entre l'An 1 et l'An 2
- ☑ **Évolution mitigée-neutre :** les résultats **équivalents** à la situation de départ à l'An 2
- ⛔ **Évolution défavorable :** aucun résultat **supérieur** à la situation de départ à l'An 1 ET à l'An 2

En ce qui a trait à la performance stratégique par GROUPE CIBLE, si la tendance se maintient dans les 3 dernières années de la mise en œuvre du PS 2023-2028 on peut penser que :

- Les impacts visés auprès des étudiantes et des étudiants, du personnel du Cégep, des entreprises et de la communauté seront à la hauteur des attentes (cibles de 2028);
- L'impact visé auprès des entreprises et du milieu universitaire risque de ne pas rencontrer les attentes.

Synthèse de la performance stratégique

De manière globale :

- La proportion de **résultats supérieurs à la situation de départ** est plus élevée à l'An 2 comparativement à l'An 1 (75 % *c.* 52 %);
- La proportion de **résultats inférieurs à la situation de départ** a connu une baisse entre les Ans 1 et 2 (24 % *c.* 18 %).

Par indicateur :

INDICATEURS	PERFORMANCE STRATÉGIQUE
1. Taux de réinscription aux 3e et 5e sessions (* 5e session)	✅
2. Taux d'obtention du diplôme DEC	✅
3. Taux de réussite à la 1re session (*)	✅
4. Taux de réussite à l'ensemble des cours (* sauf FC)	✅
5. Taux de réussite à l'Épreuve uniforme de français (ÉUF)	⛔
6. Nombre de diplômé(e)s annuellement (* RAC)	✅
7. Nombre de demandes d'admission au Cégep (* FC + RAC)	✅
8. Taux de pénétration dans les programmes offerts par le Cégep	✅
9. Indice du bien-être aux études	***Données ND***
10. Chiffre d'affaires du Service aux entreprises à la Formation continue	✅
11. Moyenne de candidatures externes reçues	✅
12. Indice global de bien-être au travail	☑
13. Taux de départ volontaire	✅
14. Nombre de directions ayant révisé ou audité deux processus d'ici 2028	✅
15. Taux d'admission dans les programmes universitaires visés	⛔
16. Proportion de programmes techniques qui organisent des nouvelles activités cégep-entreprises en collaboration avec la Formation continue	⛔
17. Nombre de nouvelles initiatives en matière d'accessibilité de nos milieux de vie et de nos infrastructures pour la communauté (*)	✅
18. Proportion de programmes et départements de Formation générale(FG) impliqués dans la communauté	✅
19. Taux de récupération des matières résiduelles	***Données ND***
20. Proportion de programmes et de départements de FG et des directions qui ont développé des nouveaux projets de développement durable	✅
21. Nombre de cartes mensuelles OPUS et ACCÈS détenues par les étudiant(e)s du Cégep (*)	✅

Note : (*) indique que les résultats à l'An 2 sont supérieurs à la cible 2028.

Par objectif d'impact et orientation :

OBJECTIFS D'IMPACT	Performance stratégique	ORIENTATIONS	Performance stratégique
1. Maximiser la réussite éducative et la persévérance aux études de tous nos étudiant(e)s		1. Offrir un contexte d'apprentissage innovant	
2. Devenir un cégep de premier choix dans la région		2. Accentuer notre positionnement et rayonnement régional	
		3. Proposer une expérience-étudiante et une expérience-employée distinctives	
3. Accroitre notre contribution au développement durable de nos collectivité		4. Unir nos forces à celles de nos partenaires	

Par groupe cible :

GROUPES CIBLES	Performance stratégique
1. Étudiantes et étudiants	
2. Personnel du Cégep	
3. Entreprises	
4. Entreprises et milieu universitaire	
5. Communauté	

4.2 – Mise en œuvre du Plan stratégique 2023-2028

Cette section présente tout d'abord les résultats de la performance opérationnelle du Cégep, à savoir dans quelle mesure le Cégep a réussi à réaliser / atteindre les livrables prévus à l'An 1 et à l'An 2 des plans de travail institutionnels.

Ensuite, les résultats relatifs à la performance stratégique sont mis en relation avec ceux portant sur la performance opérationnelle afin d'apprécier dans quelle mesure la mise en œuvre a contribué aux effets observés chez les publics cibles.

Enfin, les faits saillants des mécanismes utilisés par le Cégep pour mettre en œuvre, suivre et réviser son PS 2023-2028 sont présentés de même que les principaux facteurs qui ont facilité ou nui à la mise en œuvre du PS dans les deux dernières années.

4.2.1 – Bilan mi-parcours de la performance opérationnelle

La synthèse qui suit concernant les réalisations et/ou productions découlant des actions réalisées dans les deux premières années de la mise en œuvre du PS 2023-2028 prend sa source dans les deux plans de travail institutionnel (PTI) (portion bilan). Le (la) lecteur(-trice) intéressé(e) pourra consulter les deux PTI sur demande, à la Direction des affaires corporatives, du développement institutionnel et des communications.

Rappelons que la performance opérationnelle renseigne sur la capacité du Cégep à réaliser / **atteindre les livrables**[18] associés à chaque action mise en œuvre pour un chantier donné. Dans le bilan annuel des PTI, on retrouve le jugement porté par l'équipe de direction concernant le degré de réalisation de chaque livrable, qui se décline en trois catégories : livrable réalisé ou atteint, partiellement réalisé ou atteint et non atteint ou reporté.

En tenant compte des jugements portés par l'équipe de direction, la performance opérationnelle à l'An 1 et à l'An 2 est présentée dans les pages suivantes :

- De manière globale (c'est-à-dire pour l'ensemble du PS toute orientation confondue);
- Par orientation (ventilée selon les 4 orientations);
- Par chantier (ventilée selon les 12 chantiers).

[18] Voici quelques exemples de ce que l'on entend par livrables au PTI : mise en place du comité, rédaction du plan d'action, dépôt du document de mise en candidature, etc.

Performance opérationnelle pour L'ENSEMBLE DES ORIENTATIONS (Ans 1 et 2)

	Livrables		
	Réalisés ou atteints	**Partiellement réalisés ou atteints**	**Non atteints ou reportés**
An 1 : 2023-2024	66 %	27 %	7 %
An 2 : 2024-2025	56 %	31 %	13 %

En ce qui a trait à la performance opérationnelle pour L'ENSEMBLE DES ORIENTATIONS (c'est-à-dire toutes orientations confondues), elle est plus grande à l'An 1 de la mise en œuvre du PS 2023-2028 comparativement à l'An 2 :

- Une plus forte proportion de livrables ont été **réalisés ou atteints** (66 % *c.* 56 %);
- Une plus faible proportion de livrables ont été **partiellement réalisés ou atteints** (27 % *c.* 31 %);
- Une plus faible proportion de livrables ont été **non atteints ou reportés** (7 % *c.* 13 %).

Performance opérationnelle par ORIENTATION (Ans 1 et 2)

	Livrables					
	Réalisés ou atteints		**Partiellement réalisés ou atteints**		**Non atteints ou reportés**	
	An 1	**An 2**	**An 1**	**An 2**	**An 1**	**An 2**
Orientation 1	56 %	50 %	33 %	33 %	11 %	17 %
Orientation 2	86 %	71 %	0 %	29 %	14 %	0 %
Orientation 3	64 %	58 %	36 %	17 %	0 %	25 %
Orientation 4	88 %	50 %	12 %	50 %	0 %	0 %
Total	66 %	56 %	27 %	31 %	7 %	13 %

En ce qui a trait à la performance opérationnelle par ORIENTATION, elle est aussi plus grande dans l'An 1 de la mise en œuvre du PS 2023-2028 comparativement à l'An 2 :

- Pour l'orientation 1, la proportion de livrables **réalisés ou atteints** apparait plus élevée (56 % *c.* 50 %). C'est aussi systématiquement le cas pour les trois autres orientations respectivement (86 % *c.* 71 % ; 64 % *c.* 58 % ; 88 % *c.* 50 %).

Performance opérationnelle par CHANTIER (Ans 1 et 2)

Le tableau suivant présente l'évolution de la performance opérationnelle par chantier, depuis l'An 1 :

Chantiers		Jugement porté sur la livraison	
		An 1	An 2
1.1	Déployer une approche d'enseignement inclusive, intégrée et à impact élevée	Moindre (33 %)	Moindre (25 %)
1.2	Soutenir de manière concertée les étudiant(e)s dans la prise en charge de leur persévérance et réussite aux études jusqu'à la diplomation	Appréciable (50 %)	Moindre (43 %)
1.3	Renouveler la mise en œuvre de nos programmes et de notre offre de services/ activités en fonction des besoins et réalités des étudiant(e)s et de la société	Appréciable (67 %)	Appréciable (83 %)
1.4	Bonifier nos actions collectives en matière de maitrise de la langue française	Appréciable (67 %)	Moindre (0 %)
2.1	Actualiser nos stratégies de promotion et de recrutement auprès des étudiant(e)s et des entreprises	Complète (100%)	Complète (100 %)
2.2	Implanter officiellement un centre d'études collégiales à Vaudreuil-Dorion	Complète (100 %)	Complète (100 %)
2.3	Développer un créneau d'excellence en recherche	Appréciable (50 %)	Moindre (0 %)
3.1	Aménager des milieux éducatifs et des espaces de vie modernes, accueillants et animés	Appréciable (57 %)	Moindre (44 %)
3.2	Développer notre image de marque employeur	Appréciable (71 %)	Complète (100 %)
4.1	Structurer notre collaboration avec les partenaires dans une perspective de pérennité	Appréciable (50 %)	Moindre (0 %)
4.2	Développer une culture de développement durable dans nos programmes d'études et notre organisation	Complète (100 %)	Appréciable (67 %)
4.3	Intensifier notre participation aux efforts collectifs en matière d'accessibilité au Cégep	Complète (100 %)	Appréciable (67 %)

Légende des jugements portés sur la livraison

Complète :	Tous (100 %) les livrables du chantier ont été **réalisés ou atteints**
Appréciable :	La moitié ou plus (50 % et +) des livrables du chantier ont été **réalisés ou atteints**
Moindre :	Moins de la moitié (< 50 %) des livrables du chantier ont été **réalisés ou atteints**

En ce qui a trait à la performance opérationnelle par CHANTIER :

- Deux chantiers (2.1 et 2.2) ont été réalisés entièrement à la hauteur de ce qui était prévu initialement, et ce, à la fois dans l'An 1 et dans l'An 2;
- La performance opérationnelle du chantier 3.2 évolue favorablement entre l'An 1 et l'An 2 (passe de livraison « appréciable » à « complète »);

- La performance opérationnelle apparait se maintenir pour le chantier 1.3, et dans le même ordre d'idée pour les chantiers 4.2 et 4.3;
- La performance opérationnelle apparait déclinée pour cinq chantiers (1.2, 1.4*, 2.3, 3.1, 4.1); *Concernant le chantier 1.4 qui concerne la maîtrise de la langue française, il importe de rappeler que l'évaluation de la performance opérationnelle est réalisée à partir du jugement porté sur les livrables du PTI et peut ainsi ne pas refléter ce qui est fait dans le cadre des activités quotidiennes ou régulières qui ne sont pas incluses dans le PTI.
- Enfin, un chantier (1.1) présente une performance opérationnelle moindre depuis 2023-2024.

Performance opérationnelle pour L'ENSEMBLE DES CHANTIERS (Ans 1 et 2)

Le tableau suivant présente, les jugements portés sur la performance opérationnelle pour l'ensemble des chantiers, à l'An 1 et à l'An 2 :

Jugement porté sur la livraison	**An 1** **2023-2024**	**An 2** **2024-2025**
Complète (100% des livrables réalisés ou atteints)	33 % des chantiers	25 % des chantiers
Appréciable (50% et plus des livrables réalisés ou atteints)	58 % des chantiers	25 % des chantiers
Moindre (moins de 50 % des livrables réalisés ou atteints)	8 % des chantiers	50 % des chantiers

Légende des jugements portés sur la livraison

Complète :	Tous (100 %) les livrables du chantier ont été **réalisés ou atteints**
Appréciable :	La moitié ou plus (50 % et +) des livrables du chantier ont été **réalisés ou atteints**
Moindre :	Moins de la moitié (< 50 %) des livrables du chantier ont été **réalisés ou atteints**

En ce qui a trait à la performance opérationnelle <u>pour L'ENSEMBLE DES CHANTIERS</u> , on constate sans surprise que la performance opérationnelle apparait plus élevée dans l'An 1 comparativement à l'An 2 :

- Un plus grand nombre de chantiers (en proportion) ont été réalisés *entièrement* (33 % *c.* 25 %);
- Un plus grand nombre de chantiers (en proportion) ont été réalisés de manière *appréciable* (58 % *c.* 25 %);
- Un plus faible nombre de chantiers (en proportion) ont été réalisés de manière *moindre* (8 % *c.* 50 %).

4.2.2 – Appréciation de la contribution de la mise en œuvre aux premiers effets observés

Le tableau suivant met en relation les résultats relatifs à la performance opérationnelle avec ceux relatifs à la performance stratégique (en fonction des 4 orientations et toutes orientations confondues) :

	Performance opérationnelle		**Performance stratégique**
	Livrables réalisés ou atteints		Jugement porté sur l'évolution des résultats (effets) Ans 1 et 2 par rapport à la situation de départ
	An 1	**An 2**	
Orientation 1	56 %	50 %	✓ 38 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 67 % An 2
Orientation 2	86 %	71 % →	✓ 80 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 100 % An 2
Orientation 3	64 %	58 % →	✓ 50 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 80 % An 2
Orientation 4	88 %	50 %	✓ 60 % de résultats sup. à sit. départ An 1 et 67 % An 2
Toute orientation confondue	66 %	56 %	✓ 52 % résultats sup. à sit. départ An 1 et 75 % An 2

- À haut niveau (voir la ligne toute orientation confondue), la performance opérationnelle a légèrement diminué entre l'An 1 et l'An 2[19] alors que la performance stratégique a, pour sa part, augmenté pendant cette période[20];
- Cela pourrait apparaître contre-intuitif à première vue. Or, lorsque l'on s'attarde aux résultats par orientation (voir les 4 premières lignes du tableau), une certaine cohérence semble se dégager entre les opérations réalisées et la performance stratégique qui en découle;

[19] Pour rappel, on note une plus forte proportion de livrables réalisés ou atteints à l'An 1 comparativement à l'An 2 (66 % *c.* 56 %) et une plus forte proportion de livrables non réalisés ou reportés à l'An 2 comparativement à l'An 1 (13 % *c.* 7 %).

[20] Pour rappel, on note une plus forte proportion de résultats supérieurs à la situation de départ à l'An 2 comparativement à l'An 1 (75 % *c.* 52 %).

- Ainsi, bien que la performance opérationnelle ait diminué pour chaque orientation entre l'An 1 et l'An 2, elle est plus élevée à l'An 2 pour les **orientations 2 et 3** (71 % et 58 %) en comparaison aux orientations 1 et 4 (50 % respectivement). Puis, parallèlement, pendant cette période, la performance stratégique des impacts reliés aux orientations 2 et 3 a connu une évolution favorable;
- Concernant **l'orientation 1**, l'évolution de la performance stratégique est aussi jugée favorable comme c'est le cas pour les orientations 2 et 3. Cependant, la plus faible performance opérationnelle de cette orientation (50 % à l'An 2) semble associée à une plus faible proportion de résultats supérieurs à la situation de départ (38 % An 1 et 67 % An 2) comparativement à ce qui est observé pour l'orientation 2 (80 % An 1 et 100 % An 2) et l'orientation 3 (50 % An 1 et 80 % An 2);
- Par ailleurs, rappelons que la performance opérationnelle par chantier (non présentée au tableau précédent) a mis en évidence que le plus fort déclin de la proportion de livrables réalisés ou atteints entre l'An 1 et l'An 2 s'observe pour le chantier 1.4 portant sur la bonification des actions collectives en matière de maîtrise de la langue française (passé de 67 % de livrables réalisés ou atteints à l'An 1 à 0 % à l'An 2). Et, du côté de la performance stratégique, parmi les deux impacts qui connaissent une évolution défavorable entre l'An 1 et l'An 2[21], c'est l'impact portant sur la maîtrise du français qui connait l'évolution la plus défavorable pendant cette période (le taux de réussite à l'ÉUF est passé de 82 % à 76 %).
- À partir de ces constats, on peut avancer (avec toute la prudence requise) que le degré de réalisation des livrables des deux PTI semble influencer ou contribuer à la progression des effets chez les publics cibles des stratégies déployées par le Cégep.

[21] Maîtrise du français et synergie cégep-entreprises-universités.

4.2.3 – Mécanismes de mise en œuvre, de suivi et de révision

Les mécanismes de mise en œuvre, de suivi et de révision prévus au PS 2023-2028 ont tous bel et bien été mis en place par le Cégep depuis 2023-2024 :

MÉCANISMES PRÉVUS AU PS 2023-2028	FAITS SAILLANTS DE LA MISE EN PLACE DES MÉCANISMES
Diffusion du PS 2023-2028 auprès de la communauté collégiale et des partenaires	**COMMUNAUTÉ COLLÉGIALE** • Dépôt du PS sur Omnivox, dans la communauté DG, et sur le site Web du Cégep • Diffusion dans l'infolettre « Notre Cégep en bref » **PERSONNEL DU CÉGEP** • Partage du PS et des outils à l'Accueil du personnel (septembre 2023), incluant une affiche et un napperon) • Suivi du PTI annuel (présentation) à chaque automne dans l'infolettre interne • Suivis des projets découlant du PS et du PTI à chaque rentrée du personnel (automne et hiver) **PARTENAIRES** • Partage du PS aux partenaires (tournées d'écoles, rencontres des élu(e)s) en format papier, dans une pochette de présentation (en continu depuis 2023) **COMMUNAUTÉ EXTERNE** • Dépôt du PS sur le site Web du Cégep • Présentation du PS aux médias lors du déjeuner annuel (rentrée d'automne) • Suivis des projets découlant du PS et du PTI, en continu aux médias et sur les différentes plateformes du Cégep
Plans de travail annuel des programmes et des départements (et bilans annuels)	**PLANS DE TRAVAIL ANNUEL 2023-2024** • Élaboration des plans de travail des programmes et départements • Rédaction du bilan annuel 2023-2024 portant sur les faits saillants des programmes et départements **PLANS DE TRAVAIL ANNUEL 2024-2025** • Élaboration des plans de travail des programmes et départements • Rédaction du bilan annuel 2024-2025 portant sur les faits saillants des programmes et départements

MÉCANISMES PRÉVUS AU PS 2023-2028	FAITS SAILLANTS DE LA MISE EN PLACE DES MÉCANISMES
Plans de travail institutionnels annuels des directions et des services (et bilans annuels)	**PTI 2023-2024** • Élaboration selon le gabarit prévu[22] • Présentation au CA de septembre 2023 • Réalisation du bilan du PTI conformément aux bonnes pratiques[23] **PTI 2024-2025** • Élaboration selon le gabarit prévu • Présentation au CA de septembre 2024 • Réalisation du bilan du PTI conformément aux bonnes pratiques
Exercice bilan / actualisation à mi-parcours (année 2025-2026)	**BILAN MI-PARCOURS DU PS 2023-2028** • Exercice amorcé au printemps 2025 et terminé en mars 2026 • Mandat d'accompagnement confié à une consultante externe • Réalisation et rédaction du Bilan mi-parcours du PS 2023-2028
Tableau de bord (TB) des indicateurs stratégiques du comité de direction	**TABLEAU DE BORD 2023-2024** • Intégration des données 2023-2024 au TB • Comparaison avec les cibles prévues en 2023-2024 réalisée **TABLEAU DE BORD 2024-2025** • Intégration des données 2024-2025 TB • Comparaison avec les cibles prévues en 2024-2025 réalisée
Bilan annuel au C.A.	**BILAN 2023-2024** • **Performance opérationnelle** : Le bilan du PTI 2023-2024 a été présenté au CA le 24 septembre 2024. Depuis 2023, le format de certains outils (PPT des directions et états de situation) a aussi été ajusté pour faire le lien plus direct entre les projets présentés et les orientations du PS correspondantes. • **Performance stratégique** : Le format du nouvel outil Excel / Tableau de bord permettant d'assurer la compilation et le suivi des indicateurs stratégiques a été présenté au CA le 29 octobre 2024 de même que les résultats obtenus à ce jour. **BILAN 2024-2025** • **Performance opérationnelle** : Le bilan du PTI 2024-2025 a été présenté au CA le 30 septembre 2025. • **Performance stratégique** : La pratique de présentation des données n'a pas pris forme comme prévu au début de l'automne 2025 étant donné la perte de l'analyste en charge de la complétion et du suivi du TB. Cependant, des suivis des indicateurs du PS touchant les ressources humaines ont été faits au CA depuis la mise sur pied du Comité des ressources humaines (juin 2024).

[22] L'exemplarité du gabarit est à souligner.

[23] La complétion rigoureuse des différentes rubriques du PTI est également à souligner.

MÉCANISMES PRÉVUS AU PS 2023-2028	FAITS SAILLANTS DE LA MISE EN PLACE DES MÉCANISMES
Rapport annuel du Cégep	**RAPPORT ANNUEL 2023-2024** • Rappel des 3 objectifs d'impact et des 4 orientations du PS 2023-2028 (page 4) • Présentation des faits saillant du bilan du PTI 2023-2024 (pages 5 à 8) • Adoption au CA le 26 novembre 2024 **RAPPORT ANNUEL 2024-2025** • Rappel des 3 objectifs d'impact et des 4 orientations du PS 2023-2028 (page 4) • Présentation des faits saillant du bilan du PTI 2023-2024 (pages 5 à 8) • Adoption au CA le 25 novembre 2025
Comité consultatif du PS[24]	**Performance opérationnelle** : Le bilan du PTI de l'année précédente est systématiquement présenté de même que le PTI pour l'année à venir, et un moment est réservé pour discuter de sujets prioritaires (ce qui permet de présenter plus en détail certaines données). Tel que prévu, le comité consultatif s'est réuni de 1 à 2 fois par année depuis 2023-2024 : **RENCONTRE DU 3 JUIN 2024** • Suivi des indicateurs stratégiques du TB. **RENCONTRE DU 30 JANVIER 2025** • Présentation du bilan de mi-année du PTI 2024-2025; • Présentation sur les cours défis à la Formation générale et sur l'avancement des travaux du Centre d'études de Vaudreuil-Dorion.
Comité PIRÉ[25]	**RENCONTRES EN 2023-2024** • Tel que prévu, le comité s'est réuni à 4 reprises, soit le 27 septembre 2023, le 8 novembre 2023, le 24 janvier 2024 et le 8 mai 2024. • Les réunions ont porté sur : les suivis des projets du plan de réussite, les projets d'aide à la réussite Étudiant(e)s à besoins particulier et mesures d'aides à la réussite (EBP-MAR), ainsi que le plan d'action local découlant du Plan d'action sur la santé mentale en Enseignement supérieur (PASMÉ) **RENCONTRES EN 2024-2025** • Tel que prévu, le comité s'est réuni à 4 reprises, soit le 25 septembre 2024, le 20 novembre 2024, le 19 février 2025 et le 8 mai 2025; • Les réunions ont porté sur les suivis des projets du Plan de réussite, la transition secondaire-collégiale, le sous-comité EBP-MAR, la Semaine de la persévérance scolaire, de même que l'appropriation du rapport « Regards croisés sur les conditions de réussite éducative des premiers cours de littérature et de philosophie au cégep ».

[24] Bien que ce mécanisme ne figure pas à la liste des mécanismes prévus au PS 2023-2028, il en fait partie.
[25] Ibid.

En plus des mécanismes déjà prévus, l'équipe de direction s'est dotée de nouveaux mécanismes de mise en œuvre et de suivi du PS 2023-2028 :

NOUVEAUX MÉCANISMES	FAITS SAILLANTS DE LA MISE EN PLACE DES MÉCANISMES
Tableau de bord des indicateurs stratégiques / bonification	**AJOUTS SIGNIFICATIFS APPORTÉS AU TABLEAU DE BORD**[26] • Depuis l'adoption du PS en 2023-2024, des cahiers méthodologiques ont été élaborés pour permettre un calcul rigoureux des données des indicateurs stratégiques et des indicateurs de gestion qui y sont liés. • Une section incluant les précisions sur le paramétrage pour obtenir les données (méthodologie) est désormais bien documentée. • Une page synthèse facilite la lecture, en un coup d'œil, des principaux éléments.
Gabarits (3) des plans de travail annuel des programmes et départements	• La Direction des études a élaboré de nouveaux gabarits afin de bien faire vivre le PS à l'intérieur des plans de travail annuels des programmes et départements. • Les 3 nouveaux gabarits sont les suivants : o Plan de travail et Bilan PROGRAMME (formation générale); o Plan de travail et Bilan PROGRAMME; o Plan de travail et Bilan DÉPARTEMENT. • Depuis septembre 2023, les nouveaux gabarits ont été utilisé par les programmes et les départements pour d'abord élaborer leurs plans et ensuite en faire le bilan. Fait intéressant à noter : depuis 2023, la Direction des études produit aussi un outil synthèse rapportant les faits saillants par département et programme en un seul document.
Journée de réflexion annuelle de l'équipe d'encadrement	• Dans la foulée de la finalisation du PS 2023-2028, le comité de direction s'est réuni lors d'une journée de réflexion (juin 2023) visant à planifier le déploiement des chantiers sur les cinq années du PS et à planifier le PTI 2023-2024. • Cette pratique s'est par la suite étendue et formalisée avec l'ensemble des cadres, une fois le PS 2023-2028 adopté. • Ainsi, deux journées de réflexion annuelle ont eu lieu depuis avec l'équipe d'encadrement : **JOURNÉE DE RÉFLEXION 14 MAI 2024** • Le mandat d'accompagnement confié à une ressource externe; • Cette journée a porté principalement sur : 1. la priorisation des initiatives en vue de l'élaboration du PTI 2024-2025; 2. l'alignement avec le PS 2023-2028; 3. les principes de gestion; 4. les défis et facteurs de succès. **JOURNÉE DE RÉFLEXION 12 FÉVRIER 2025** • Le mandat d'accompagnement a été confié à une ressource externe. • Cette journée a porté principalement sur : 1. la planification des priorités en vue de l'élaboration du PTI 2025-2026; 2. l'approfondissement du processus de gestion de projets au Cégep; 3. les principes et compétences de gestion.

[26] Source : procès-verbal de la rencontre du comité consultatif du PS (3 juin 2024).

NOUVEAUX MÉCANISMES	FAITS SAILLANTS DE LA MISE EN PLACE DES MÉCANISMES
Outils de gestion de projets	• Cette nouvelle trousse d'outils découle des journées de réflexion; • Elle a été élaborée en 2024 et utilisée de manière systématique depuis le printemps 2025 par le comité de direction et le comité de gestion; • Chaque projet institutionnel fait l'objet d'une fiche et d'une analyse réalisée par le comité de direction ; les outils et le projet sont par la suite présentés et bonifiés au comité de gestion; • Cette trousse se compose des outils suivants : o Gabarit de la fiche-projet et aide-mémoire fiche-projet; o Grille d'identification des parties prenantes du projet; o Grille du budget provisoire; o Tableau de bord des projets; o Autres outils en soutien (ex. structure de gouvernance du projet, méthode SMART, compétences de gestion, etc.)

La documentation pertinente au déploiement des différents mécanismes mentionnés dans les deux tableaux précédents est disponible sur demande à la Direction des affaires corporatives, du développement institutionnel et des communications.

Le nombre et la nature variée des mécanismes de même que la rigueur avec laquelle ils semblent avoir été déployés (faits saillants de la documentation consultée) témoignent de la qualité de la mise en œuvre et du suivi du PS 2023-2028 dans les deux premières années de son implantation.

4.2.4 – Contexte de mise en œuvre (obstacles et facteurs facilitants)

La diminution de la performance opérationnelle observée à l'An 2 de la mise en œuvre du PS 2023-2028 s'explique probablement en grande partie par le **contexte global** et les **contraintes de ressources et de capacité** (par ex. : gel d'embauche, limitation dans l'autorisation de dépenser du budget d'investissements, désengagement de Services Québec du financement de la Formation continue) qui ont limité les possibilités de réaliser complètement certains livrables ou de n'avoir d'autre choix que de les reporter.

Dans une moindre mesure, **d'autres obstacles** expliquent probablement aussi la plus faible performance opérationnelle à l'An 2. À titre d'exemples :

- Le malheureux évènement du 4 octobre 2024 survenu au Cégep de Valleyfield (agression armée et incendie) qui a nécessité une redirection des ressources et énergies qui n'était pas prévue;
- Les conséquences de la crise Covid-19 qui sont encore visibles chez les étudiant(e)s;
- La grève d'une durée de cinq semaines au niveau de certaines écoles secondaires de la région survenue à l'automne 2023 et, plus récemment, les contraintes budgétaires vécues aussi chez les écoles secondaires (qui s'est avérée corrélée avec les taux de réussite des étudiant(e)s dans

les écoles secondaires, dont notamment des taux à la baisse au niveau de la maitrise de la langue française, etc.);

- La perte de l'analyste responsable du suivi du TB des indicateurs stratégiques.

Malgré ce contexte peu favorable, des facteurs ont aussi facilité la mise en œuvre du PS et ont probablement permis de prévenir un déclin plus important de la performance opérationnelle entre la première et la deuxième année de mise en œuvre du PS. On pense par exemple aux **facteurs facilitants** suivants :

- Le contexte économique favorable au retour des étudiant(e)s au Cégep;
- La stabilité des équipes, l'engagement et la cohésion du personnel;
- La campagne majeure de la Fondation qui a eu des retombées positives sur le financement et la notoriété du Cégep;
- L'ajout de la deuxième date d'abandon des cours;
- Le maintien de l'ensemble des mesures (persévérance et aide à la réussite) et des activités étudiantes malgré le contexte de contraintes budgétaires;
- La Loi 14 qui favorise les taux d'admission et la hausse d'effectifs dans les cégeps francophones;
- L'embauche d'une conseillère à la vie étudiante en développement durable à temps plein.

Enfin, il importe de souligner un facteur méthodologique ayant trait à la qualité générale des PTI élaborés depuis 2023 qui a sans aucun doute facilité la mise en œuvre du PS 2023-2028. En voici une démonstration à partir du tableau suivant qui fait état du nombre d'actions et du nombre de livrables correspondants dans les deux PTI considérés pendant la période d'observation :

Orientation	PTI 2023-2024		PTI 2024-2025	
	Nb actions	Nb livrables	Nb actions	Nb livrables
1	17 (50 %)	27 (48 %)	18 (43 %)	18 (40 %)
2	5 (15 %)	7 (13 %)	7 (17 %)	7 (15 %)
3	7 (20 %)	14 (25 %)	9 (21 %)	12 (27 %)
4	5 (15 %)	8 (14 %)	8 (19 %)	8 (18 %)
TOTAL	**34 (100 %)**	**56 (100 %)**	**42 (100 %)**	**45 (100 %)**

- En 2024-2025, on observe un meilleur équilibre en ce qui a trait au nombre d'actions et au nombre de livrables correspondants, ce qui pourrait indiquer une plus grande spécificité de la formulation des actions en 2024-2025 comparativement à 2023-2024;
- Sans surprise et de manière logique[27], c'est l'orientation 1 qui compte la plus grande proportion d'actions en 2023-2024 et en 2024-2025;
- La proportion d'actions dans chaque orientation demeure relativement stable d'une année à l'autre.

[27] L'orientation 1 est celle qui compte le plus grand nombre de chantiers

5 – Conclusion et recommandations

En somme, le présent Bilan mi-parcours du PS 2023-2028 nous apprend que :

- La **performance stratégique** (ampleur des premiers effets ou impacts observés auprès des groupes ciblés par la stratégie 2023-2028) est déjà appréciable à l'An 1 (52 % des résultats obtenus sont supérieurs à la situation de départ) et encore plus à l'An 2 (75 % des résultats obtenus sont supérieurs à la situation de départ). De plus, parmi les 28 mesures disponibles à l'An 2 (voir les tableaux aux pages 11 et 12), 10 (36 %) s'avèrent déjà au-dessus de la cible fixée au terme du Plan en 2027-2028. On peut déjà y voir une belle réussite.
- La **performance opérationnelle** (degré de réalisation des livrables) est elle aussi très appréciable, même si elle a connu un déclin entre l'An 1 et l'An 2 en matière de livrables réalisés ou atteints (passé de 66 % à 56 %). Si l'on tient compte dans le calcul des livrables partiellement réalisés ou atteints, ce sont 93 % des livrables qui sont réalisés ou partiellement réalisés à l'An 1 versus 87 % à l'An 2.
- Le **contexte (obstacles externes et internes)** a certes influencé la performance opérationnelle et explique probablement en partie le déclin de la proportion de livrables réalisés ou atteints entre l'An 1 et l'An 2 (66 % à 56 %). Ce déclin aurait d'ailleurs probablement été plus élevé sans la présence de facteurs internes (forces) qui ont fait contrepoids aux obstacles rencontrés.
- Les **mécanismes de mise en œuvre, de suivi et de reddition de comptes** prévus au PS 2023-2028 ont tous été utilisés dans les deux premières années de mise en œuvre du PS, et de nouveaux ont même été ajoutés. La qualité de conception des PTI est d'ailleurs à souligner.
- Selon toute vraisemblance, **les opérations réalisées dans les deux premières années du PS 2023-2028 ont contribué/influencé les premiers effets positifs observés à l'An 1 et à l'An 2 chez les groupes ciblés par la stratégie**. La logique qui sous-tend la stratégie du PS 2023-2028 (« si nous faisons ceci et cela nous contribuerons à changer ceci et cela ») semble donc cohérente et laisse penser qu'il n'est pas pertinent de la réviser. En d'autres termes, si les livrables prévus annuellement sont réalisés pour les chantiers, on peut penser que les retombées seront à la hauteur des attentes au terme du PS 2023-2028.

Considérant les résultats relatifs à la PERFORMANCE STRATÉGIQUE, il est recommandé d'accorder une attention particulière à :

1. **L'impact portant sur la maitrise du français**
   Il s'agit de l'impact pour lequel la performance stratégique diminue le plus fortement entre l'An 1 et l'An 2 : par rapport à la situation de départ (82 % en 2022-2023), le taux de réussite à l'Épreuve uniforme de français (ÉUF) s'est maintenu en 2023-2024 (82 %), mais a connu une baisse en 2024-2025 (76 %). La baisse du *taux de réussite à l'ÉUF* à l'An 2 apparait beaucoup plus marquée chez les étudiant(e)s ayant réalisé l'épreuve à l'été 2025 comparativement à ceux

l'ayant réalisé à l'automne 2024 et l'hiver 2025. À cet effet, des travaux de forage sont déjà en cours à l'interne pour tenter de mieux comprendre cette baisse du *taux de réussite à l'ÉUF* puisque, traditionnellement, les étudiant(e)s du Cégep de Valleyfield n'ont que très rarement obtenu des taux inférieurs à 80 % en cette matière. La comparaison avec le réseau sera aussi prise en compte dans les analyses. D'autres informations en provenance des indicateurs de gestion (par ex. : ventilation du taux de réussite à l'ÉUF selon le genre) seront aussi prises en compte pour tenter de mieux comprendre cette situation. Il est envisagé d'ajouter des indicateurs pour mieux suivre l'évolution de la situation au courant des prochaines années.

2. Certaines considérations méthodologiques

Réviser certaines cibles

- Puisque plus du tiers des mesures à l'An 2 (10/28 ou 36 %) s'avèrent au-dessus de la cible fixée au terme du PS, il serait pertinent de réviser à la hausse certaines cibles 2027-2028.
- Ainsi, il est suggéré d'augmenter la cible de l'indicateur *Nombre de cartes mensuelles OPUS et ACCÈS* à 1 000 cartes mensuelles plutôt que 500 (puisque le résultat obtenu à l'An 2 s'avère deux fois plus élevé que la cible).
- Il est aussi suggéré d'augmenter les cibles pour les deux indicateurs suivants :
  - Nombre de diplômé(e)s annuellement à la RAC;
  - Nombre de demandes d'inscription à la Formation continue et la RAC.

Abandonner ou réviser certains indicateurs

- L'indicateur *Nombre de nouvelles initiatives en matière d'accessibilité de nos milieux de vie et de nos infrastructures pour la communauté* apparait finalement peu utile et « parlant », si bien qu'il est recommandé de l'abandonner.
- Le calcul de l'indicateur *Taux de pénétration des programmes offerts par le Cégep* serait à revoir afin d'ajouter une ventilation (pour Vaudreuil-Dorion [VD] à partir l'An 3 et d'intégrer dans le calcul de cet indicateur les écoles de proximité pour chaque campus (Valleyfield [VL], Saint-Constant [VT] et VD).
- Il est aussi recommandé d'utiliser une moyenne mobile pour calculer l'indicateur *Nombre de diplômé(e)s annuellement* (pour les AEC et la RAC) pour les Ans 3, 4 et 5.
- La manière dont les données ont été collectées et présentées pour un indicateur du TB des indicateurs stratégiques (dans le fichier maître-source) n'est pas conforme à l'unité d'analyse du libellé ou formulation initiale. Il conviendrait donc de modifier la formulation de l'indicateur *Nombre de processus révisés et audités par direction par année* pour *Nombre de directions ayant révisé ou audité deux processus d'ici 2028*.
- Il est décidé de conserver tel quel l'indicateur *Nombre de demandes d'admission au Cégep* (et non pas de calculer un taux) puisque l'objectif de départ était d'augmenter le nombre de diplômé(e)s (en chiffre absolu).

S'assurer d'avoir accès à toutes les mesures prévues

- S'assurer d'obtenir les données relatives au bien-être aux études et au taux de récupération des matières résiduelles pour lesquelles il a été impossible de se prononcer sur leur évolution dans le présent Bilan.

Considérant les résultats relatifs à la PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE, il est recommandé d'accorder une attention particulière :

1. **Au libellé de certains chantiers**
   - Il conviendrait de modifier les libellés des chantiers suivants :
     - (Chantier 2.2) Implanter officiellement un Centre d'études collégiales à Vaudreuil-Dorion deviendrait *Consolider l'implantation du Centre d'études collégiales à Vaudreuil-Dorion* puisque l'implantation officielle est maintenant réalisée.
     - (Chantier 3.1) *Aménager des milieux éducatifs et des espaces de vie modernes, accueillants et animés* devrait être révisé pour s'assurer que la dimension humaine soit bien couverte à l'intérieur de ce chantier. Par exemple, il serait pertinent d'inclure la notion de sécurité considérant l'évènement du 4 octobre 2024 et les problématiques relatives à l'itinérance.
2. **Livrables**
   - **Réalisme des livrables** : Lors de l'élaboration des PTI, il faudrait s'assurer de planifier des livrables réalistement atteignables (ex. le chantier portant sur la bonification des actions collectives en matière de maîtrise de la langue française comportait peut-être trop de livrables à l'An 2).
   - **Livrables qui s'échelonnent sur plus d'une année** : Il serait important de réfléchir aux façons de mesurer des projets et des livrables qui peuvent s'étirer sur plus d'une année.
   - **Identification des livrables** : Un des prochains défis sera aussi de mieux anticiper, cibler ou identifier les livrables.
   - **Proportion de livrables réalisés ou atteints** : Lors de l'élaboration des prochains PTI, il conviendrait d'être attentif à certains chantiers qui ont une performance opérationnelle plus faible depuis le début de la mise en œuvre du PS en 2023-2024 (chantier 1.1) ou en déclin depuis l'An 1 (chantiers 1.2, 1.4, 2.3, 3.1, 4.1). À l'opposé, investir moins d'énergie sur les chantiers qui évoluent bien depuis l'An 1 (chantiers 2.1 et 2.2)[28] pourrait aussi représenter une avenue possible, dans le contexte des contraintes actuelles. **Lors du bilan de mi-année**, une attention particulière devrait être accordée aux actions pour lesquelles la livraison est

[28] À cet effet, aucun livrable n'a été prévu pour le chantier 2.1 dans le PTI 2025-2026.

plus incertaine afin de maximiser les chances de rehausser, lors du bilan de fin d'année, la proportion de livrables réalisés ou atteints (pour, en bout de ligne, produire les effets visés chez les publics cibles).

3. **À certaines considérations méthodologiques lors de l'élaboration des PTI**

- Il faudrait s'assurer de formuler les actions inscrites au PTI de manière à éviter une confusion lors du bilan (jugement porté sur la réalisation ou l'atteinte de livrables);
- À titre d'exemple, certaines actions des PTI 2023-2024 et 2024-2025 renseignent sur les effets attendus plutôt que sur ce qui sera fait dans l'année (*Améliorer l'intégration des étudiant(e)s* ; *Assurer la pérennité des cliniques-écoles* ; *Augmenter le recours au covoiturage* ; *Bonifier la collecte des matières résiduelles*).
    - Rappelons à cet effet une notion méthodologique utile pour formuler les actions lors de l'élaboration du PTI : débuter le libellé de l'action par un verbe d'action qui renseigne sur les opérations (par ex. : déployer, soutenir, aménager, inventorier, former, etc.) et non sur l'objectif de changement (ex. : améliorer, augmenter, bonifier, etc.).
- D'autres actions sont formulées de manière vague, rendant complexe le jugement porté sur la réalisation ou l'atteinte des livrables (*Appuyer les projets de recherche en cours* ; *Assurer un rayonnement et la promotion du déploiement de l'offre du Centre d'études de Vaudreuil-Dorion*).
- Continuer d'avoir une bonne rigueur méthodologique dans la conception des PTI (équilibre entre le nombre d'actions et le nombre de livrables).

Considérant les résultats relatifs à la CONTRIBTION DE LA MISE EN OEUVRE du PS aux PREMIERS EFFETS observés, il est recommandé de :

- Maintenir tel quel la stratégie 2023-2028 (avec ses 4 orientations et 12 chantiers) puisque la théorie des changements (ou modèle logique) à partir de laquelle la stratégie a été élaborée semble cohérente. Cela dit, si les chantiers sont réalisés, ils mèneront aux impacts souhaités chez les publics cibles.

Annexe 1 – Extrait de la *Feuille de route de la démarche*

Groupes concernés	Rôles - responsabilités
Comité de pilotage[1]	• Planifier et assurer le suivi de la démarche • Regrouper et partager les documents ; assurer la collecte des données • Commenter les versions du Bilan mi-parcours • Donner les orientations
Comité de direction	• Commenter les versions du Bilan mi-parcours • Valider et bonifier les orientations du comité de pilotage
Comité de gestion	
Comité consultatif du PS	
PIRÉ	
Commission des études	• Commenter et valider les versions du Bilan mi-parcours (volet réussite) • Donner un avis sur le Bilan mi-parcours (volet réussite)
Conseil d'administration	• Commenter à haut niveau les versions du Bilan mi-parcours (au besoin) • Adopter le Bilan mi-parcours (et statuer si ajustements nécessaires au PS 2023-28)
Consultante	• Planifier et assurer le suivi de la démarche • Traiter – analyser les données colligées par le Cégep • Rédiger le Bilan (versions préliminaire, préfinale et finale) • Coanimer les rencontres de bonification-validation-ajustements

[1] Composition : directeur général, directrice des communications, directeur des études, consultante.

MC Larrivée
Recherche • Intervention

ANNEXE 2
Tableau de bord des indicateurs du Plan stratégique 2023-2028 (Mise à jour 9 février 2026)

Légende :
Donnée en vert = supérieure à la situation de départ
Donnée en noir = égale ou équivalente à la situation de départ
Donnée en rouge = inférieure à la situation de départ
Ligne en gris pale = données non disponibles à l'An 1 et à l'An 2
NA = non applicable
ND = donnée non disponible

FG : Formation générale
AEC : Attestation d'études collégiales
DEC: Diplôme d'études collégiales
Départ. : Département(s)
EUF : Épreuve uniforme de français ÉE : Étudiant(e)s engagé(e)s
FC : Formation continue
PRÉU : Préuniversitaire
RAC : Reconnaissance des acquis

TECH : Techniques
VD : Vaudreuil-Dorion
VL : Valleyfield
VT : Saint-Constant
TP/MC : Temps plein/Même cégep
Progr. : Programme(s)

IMPACT	Indicateurs	Situations de départ	Résultats An 1 2023-2024	Résultats An 2 2024-2025	Cible 2028	Commentaires
Engagement et persévérance	Taux de réinscription aux 3e et 5e sessions (TP / MC)	Cohorte A-2019 3e : 69,1 % 5e : 45,7 %	Cohorte A-2021[29] 3e : **66,0 %** 5e : **43,2 %**	Cohorte A-2022 3e : **69,2 %** 5e : **48,3 %**	Cohorte A-2024 3e : 72 % 5e : 48 %	
	Taux d'obtention du diplôme DEC	Cohorte A-2018[30] 51,2 %	Cohorte A-2019[31] **53,6 %**	ND	Cohorte A-2021 57 %	
Réussite	Taux de réussite à la 1re session	Cohorte A-2021 78,3 %	Cohorte A-2023[32] **77,3 %**	Cohorte A-2024 **84,9 %**	Cohorte A-2027 80 %	
	Taux de réussite à l'ensemble des cours	Session A-2022 VL : 84 % VT : 87 % ÉE : 88 % FC : 93 %	Session A-2023 VL : **85 %** VT : **88 %** ÉE : **88 %** FC : **94 %**	Session A-2024 VL : **89 %** VT : **95 %** ÉE : **94 %** FC : **94 %**	Session A-2028 VL : 86 % VT : 89 % ÉE : 90 % FC : 95 %	

[29] Cohorte A-2020 non utilisée car non représentative (effet COVID).
[30] Nous avons utilisé une situation de départ plus récente que celle qui figure dans le PS 2023-2028.
[31] Prudence : cette mesure ne peut être mise en lien « direct » avec la mise en œuvre du PS 2023-2028 puisqu'elle témoigne de la situation qui prévaut au départ de la période d'observation (automne 2023).
[32] Prudence : cette mesure est prise au tout début de la période d'observation (automne 2023).

IMPACT	Indicateurs	Situations de départ	Résultats An 1 2023-2024	Résultats An 2 2024-2025	Cible 2028	Commentaires
Maîtrise du français	Taux de réussite à l'Épreuve uniforme de français (EUF)	Année 2022-2023[33] 82 %	Année 2023-2024 **82 %**	Année 2024-2025 **76 %**	Année 2027-2028 84 %	
Diplomation	Nombre de diplômé(e)s annuellement	Année 2021-2022 PRÉU : 219 TECH : 228 Moyenne de 2017-2018 à 2021-2022 AEC : 130 RAC : 17	Année 2023-2024 PRÉU : **216** TECH : **226** Année 2023-2024 AEC : **106** RAC : **40**	Année 2024-2025 PRÉU : **234** TECH : **209** Année 2024-2025 AEC : **108** RAC : **45**	Année 2027-2028 PRÉU : 251 TECH : 290 Année 2027-2028 AEC : 160 RAC : 34	
Intérêt étudiant envers Cégep	Nombre de demandes d'admission au Cégep (FR) (FC + RAC = demandes d'inscription)	Pour A-2022 (FR) 1er tour : 1 037 Moyenne 2021-22 et 2022-23 FC+ RAC : 220	Pour A-2024 1er tour VL+VT : **1 271** Année 2023-2024 FC + RAC : **317**	Pour A-2025 1er tour VL+VT+VD[34] : **1 375** Année 2024-2025 FC + RAC : **264**	Pour A-2028 (FR) 1er tour VL+VT+VD[35] : 1 392 Année 2027-2028 FC + RAC : 260	
	Taux de pénétration dans les programmes offerts par le Cégep	Session A-2022 VL : 29 % VT : 14,6 %	Session A-2024 VL : **33 %** VT : **18 %**	Session A-2025 VL : **32,7 %** VT : **15,5 %**	Session A-2028 VL : 35 % VT : 16 %	
Bien-être études	Indice du bien-être aux études	H-2024 72 %	NA	ND car non évalué à l'An 2	2027-2028 Supérieure à 70 %[36]	Données non disponibles

[33] Nous avons utilisé une situation de départ plus récente que celle qui figure dans le PS 2023-2028.
[34] À noter : à partir de l'An 2, le campus de Vaudreuil-Dorion est inclus dans le calcul.
[35] Étant donné l'ajout du campus de Vaudreuil-Dorion dans le calcul à partir de l'An 2, ce campus est ajouté à la cible A-2028.
[36] Cette cible a été établie à partir de la situation de départ documentée à l'hiver 2024. Considérant l'évolution du profil des étudiants(es) tout-venants (par ex., anxiété à la hausse), la cible est conservatrice.

IMPACT	Indicateurs	Situations de départ	Résultats An 1 2023-2024	Résultats An 2 2024-2025	Cible 2028	Commentaires
Utilisation des services Cégep	Chiffre d'affaires du Service aux entreprises (FC)	Année 2021-2022 319 588 $	Année 2023-2024 **306 235 $**	Année 2024-2025 **396 937 $**	Année 2027-2028 425 000 $	
Attraction	Moyenne de candidatures externes reçues	2023-2024 Par poste affiché : 20 Spontanée : 357	NA	2024-2025 Par poste affiché : **24** Spontanée: **545**	2027-2028 Par poste affiché : 30 Spontanée : 407	Données ajustées le 26 nov. 2025 à la suite de la révision de la méthodologie (calcul).
Bien-être travail	Indice global de bonheur au travail	Hiver-2024 81 %	NA	AUT-2025 **80%**	2027-2028 80 %[37]	
Rétention	Taux de départ volontaire	2022-2023[38] 6,5 %	2023-2024 **6,1 %**	2024-2025 **4,4 %**[39]	2027-2028 5 %	
Organisation du travail	Nombre de directions ayant révisé ou audité deux processus d'ici 2028[40]	0	2023-2024 5/8 directions ont révisé et audité au min. 2 processus (71 % des directions : DSA, DTI, DACDIC, DÉ, DRH)	2024-2025 1/8 direction a révisé et audité au min. 2 processus (13 % des directions : DFC)	D'ici 2027-2028 : 100 % des directions	Total de 6/8 (75 %) des directions qui ont atteint la cible à l'An 2.

[37] Cette cible a été établie à partir de la situation de départ documentée à l'hiver 2024. Elle est conservatrice.
[38] Nous avons utilisé une situation de départ plus récente que celle qui figure dans le PS 2023-2028.
[39] Bien que ce chiffre soit inférieur à la situation de départ (4,4 % *c.* 6,5 %), la couleur verte de la légende est utilisée étant donné la nature de cet indicateur (la situation souhaitée est inférieure, et non supérieure, à la situation de départ).
[40] Cet indicateur est une reformulation de l'indicateur qui apparait au PS 2023-2028 : *Nombre de processus révisés et audités par direction par année*.

IMPACT	Indicateurs	Situations de départ	Résultats An 1 2023-2024	Résultats An 2 2024-2025	Cible 2028	Commentaires
Synergie Cégep-entreprises-universités	Taux d'admission dans les programmes universitaires visés	A-2023[41] : 92 %	A-2023 **92 %**	A-2024 **90 %**	A-2028 95 %	
	Proportion de programmes techniques qui organisent des nouvelles[42] activités cégep-entreprises en collaboration avec la FC	NA	2023-2024 1/10 programmes techniques (10 %) : Génie civil	2024-2025 1/10 programmes techniques (10 %) : Informatique	2027-2028 : 100 % auront organisé au moins 1 nouvelle activité	Calcul de l'indicateur a été revu en janvier 2026 par la Direction des études (nouvelles données qui sont présentées).
Empreinte Cégep dans collectivité	Nb nouvelles initiatives en matière d'accessibilité de nos milieux de vie et de nos infrastructures pour la communauté	NA	2023-2024 **10 nouveaux clients**	2024-2025 **6 nouveaux clients**	D'ici juin 2028 : 5 nouvelles initiatives (1 nouveau client par année)	Cet indicateur ne serait plus suivi. Cible déjà atteinte et il n'est pas certain qu'il soit pertinent.
	Proportion de programmes et de départements de formation générale impliqués dans la communauté	2023-2024 11/24 (46 %)	NA	2024-2025 14/25 (56 %)	2027-2028 90 %	Calcul de l'indicateur a été revu en janvier 2026 par la Direction des études (nouvelles données qui sont présentées).

[41] Nous avons utilisé une situation de départ plus récente que celle qui figure dans le PS 2023-2028.
[42] Ce terme a été ajouté à la formulation initiale de l'indicateur qui figure dans le PS 2023-2028.

IMPACT	Indicateurs	Situations de départ	Résultats An 1 2023-2024	Résultats An 2 2024-2025	Cible 2028	Commentaires
Empreinte écologique	Taux de récupération des matières résiduelles	2022-2023 66 %	ND car non évalué à l'An 1	ND car non évalué à l'An 2	2027-2028 75 %	Données non disponibles
	Proportion de progr. et départ. de FG et des directions qui ont développé des nouveaux projets de développement durable (DD)	NA	2023-2024 23/32 départ., progr. et directions (72 %)	2024-2025 30/33 départ., progr. et directions (91%)	D'ici juin 2028 : 100 % des progr./ départ. et des directions auront dév. au moins un projet de DD	Calcul de l'indicateur a été revu en janvier 2026 par la Direction des études (nouvelles données qui sont présentées).
	Nb cartes mensuelles[43] OPUS et ACCÈS détenues par les étudiant(e)s du Cégep	2022-2023 378	2023-2024 **757**	2024-2025 **1 043**	2027-2028 500	

[43] Ce terme a été ajouté à la formulation initiale de l'indicateur qui figure dans le PS 2023-2028.