

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2008-2013

du Cégep Limoilou

Décembre 2012

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique de développement 2008-2013* du Cégep Limoilou s'inscrit dans une opération menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial auprès de l'ensemble des collèges publics. Cette opération vise à évaluer l'efficacité des plans stratégiques, incluant les plans de réussite, à leur échéance ou à un moment précis de leur mise en œuvre. En lien avec les attentes définies par la Commission dans le *Cadre d'analyse*¹, les collèges ont été invités à établir un rapport entre les résultats obtenus et les objectifs poursuivis et à porter un regard critique sur le plan stratégique. Au terme de son évaluation, la Commission pourra juger si le plan stratégique réalisé par le Collège et la gestion qu'il en a faite ont contribué à l'atteinte des résultats.

Le Cégep Limoilou a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 5 juillet 2011. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 7, 8 et 9 février 2012². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, les comités d'autoévaluation, les comités de suivi, ainsi que des professeurs³, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission, après que celle-ci ait analysé le rapport d'autoévaluation et recueilli de l'information additionnelle lors de la visite. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques du Cégep Limoilou, de son plan stratégique, de son plan de réussite et du cadre général de sa démarche d'évaluation, le document présente le niveau d'atteinte des objectifs du plan ainsi que les observations en lien avec le contexte d'élaboration du plan, sa mise en œuvre et ses mécanismes de suivi. Le rapport traite ensuite du plan d'action que le Collège s'est donné à la suite de son autoévaluation et de l'appréciation de la démarche d'évaluation suivie par l'établissement. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration du processus de planification stratégique du Collège, de la gestion du plan et de l'évaluation de son efficacité.

-
1. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps : Cadre d'analyse*, avril 2008, 11 p.
 2. Outre le commissaire, M. John Keyes, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M^{me} Annie Doré-Côté, conseillère pédagogique au Cégep de Drummondville, M^{me} Luce Goerlach, directrice générale retraitée du Collège de Maisonneuve et M. Gérard Aupart, adjoint à la Direction des études retraité du Cégep de Sherbrooke. Le comité était assisté de M^{me} Katya Goetgheluck, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Situé à Québec, le Cégep Limoilou fait partie du premier groupe d'établissements d'enseignement collégial publics fondés en 1967. Il est issu du regroupement de l'Externat classique Saint-Jean-Eudes et de l'École de technologie de Québec, auxquels se sont joints l'année suivante l'Institut familial La Ruche et quelques écoles d'infirmières de la région. Le Cégep possède trois sites de formation : le campus de Québec, qui est le plus ancien, celui de Charlesbourg, ouvert en 1991, et le Pavillon des métiers d'art, inauguré en 1994.

Le Cégep est situé dans la région de la Capitale-Nationale qui compte environ 687 000 habitants, soit 8,8 % de la population du Québec. De 2001 à 2011, la population de cette région a connu une hausse de 6,2 %. Selon les projections, l'évolution démographique devrait être en légère baisse au cours des dix prochaines années. Le commerce occupe le premier rang de l'activité économique de la région de la Capitale-Nationale, suivi de près par le secteur de la santé, l'administration publique et le secteur manufacturier. L'enseignement, l'hébergement et la restauration, les services professionnels, scientifiques et techniques ainsi que la finance complètent le portrait socio-économique de la région.

L'environnement régional du Cégep Limoilou comporte plusieurs autres établissements d'enseignement collégial publics et privés. Le Collège participe au développement de sa région, entre autres, par les ententes qu'il a conclues avec plusieurs partenaires, offrant ainsi des sites spécialisés aux étudiants de certains programmes. Il y a notamment des partenariats avec le Cégep Champlain St-Lawrence pour l'offre du programme bilingue *Techniques de tourisme*, avec l'École de cirque de Québec pour le programme *Arts du cirque* et avec des écoles-ateliers pour le programme *Techniques en métiers d'art*. Le Cégep offre de la formation menant au diplôme d'études collégiales (DEC), à l'attestation d'études collégiales (AEC) ainsi que de la formation sur mesure.

En 2010-2011, la dernière année couverte par l'évaluation de mi-parcours du *Plan stratégique de développement 2008-2013*, le Collège offrait 20 programmes d'études à la formation ordinaire : 5 à la formation préuniversitaire et 15 à la formation technique. Certains de ces programmes étaient offerts sous la formule DEP-DEC, DEC-Bac ainsi qu'en alternance travail-études (ATE). Le Collège offrait également 21 programmes à la formation continue, soit 20 AEC et un DEC. Il s'agit d'une légère croissance par rapport à l'automne 2008, la première année couverte par le plan stratégique. Au secteur préuniversitaire, outre les programmes de *Sciences de la nature* et *Sciences humaines*, on trouve les programmes *Arts plastiques*, *Sciences informatiques et mathématiques* ainsi

qu'Arts et Lettres. Au secteur technique ainsi que pour les DEC-Bac, les AEC et les ATE, les programmes couvrent principalement les technologies physiques, mais aussi les techniques biologiques, les techniques de l'administration et les arts appliqués.

Pendant la première moitié de la mise en œuvre du plan stratégique du Collège, le nombre d'étudiants inscrits au secteur préuniversitaire a légèrement augmenté pour se chiffrer à un total de 2 456 à la fin de l'année 2010-2011. Le nombre d'étudiants inscrits dans un programme technique a également augmenté, passant de 2 041 en 2008 à 2 418 en 2011. Concernant le nombre d'étudiants inscrits en *Accueil et intégration* ou en *Transition*, il a fluctué au cours de la période pour terminer à 471 étudiants en 2011. Le nombre d'inscriptions aux AEC a augmenté pour se chiffrer à un total de 333 en 2011. Le Collège comptait, à la fin de l'année 2010-2011, 825 employés.

Sur le plan administratif, à l'hiver 2011, sous l'autorité du directeur général, sept directions assumaient les différentes fonctions de gestion, soit la Direction des études, la Direction des ressources humaines, la Direction des affaires étudiantes et communautaires, la Direction des services administratifs, la Direction du service aux entreprises et de la formation continue, la Direction des communications et Secrétariat général et la Direction des systèmes et des technologies de l'information. Au cours de la période couverte par l'évaluation de mi-parcours du plan, un changement a eu lieu à la Direction générale, mais aucun à la Direction des études. La présidence du conseil d'administration a changé à la fin de la troisième année du *Plan stratégique de développement 2008-2013*.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en juin 2008 et évalué par la Commission qui l'a jugé conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et potentiellement efficace. Il s'agit du deuxième plan stratégique adopté par le Collège depuis les modifications apportées à la Loi. Il couvre les années 2008 à 2013. C'est ce plan stratégique qui fait l'objet de l'autoévaluation de mi-parcours réalisée par le Collège.

En cohérence avec sa mission, le Cégep Limoilou met en œuvre les programmes pour lesquels il détient l'autorisation ministérielle, qui conduisent à l'obtention du diplôme d'études collégiales et qui préparent les diplômés à entrer à l'université ou sur le marché du travail. Il assure également, pour l'Est-du-Québec, la formation initiale, le perfectionnement des artisans et le développement des métiers d'art. Par la mise en œuvre de ses différents programmes et par l'accès à ses installations et ses équipements accordés à la population environnante, il contribue au développement socioéconomique et culturel

de sa région. Dans son plan stratégique, l'établissement s'est donné une vision de ce qu'il sera en 2013, un établissement centré sur les étudiants, engagé dans le milieu économique de sa région, où il fait bon étudier et travailler, et dont la qualité est reconnue. Les six orientations stratégiques choisies par le Collège couvrent toutes les dimensions de sa vision. Ainsi, elles touchent à la qualité de l'offre de services, à la qualité du milieu éducatif et de travail, à l'amélioration de la réussite, à la dynamique économique et sociale de la région et au rayonnement du Collège.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite du Collège est annexé au plan stratégique. Il couvre une période distincte du plan stratégique, soit de 2004 à 2011, incluant une prolongation d'un an. Il s'agit du deuxième plan de réussite du Cégep Limoilou. Le *Plan d'amélioration de la réussite 2004-2010* s'articule autour de la seconde orientation du plan stratégique qui vise substantiellement à assurer sa mise en œuvre. Lors de l'évaluation de l'efficacité potentielle du *Plan stratégique de développement 2004-2007* du Cégep Limoilou, la Commission avait conclu que le plan de réussite était susceptible de bien soutenir la réussite et la diplomation des étudiants. Le plan comporte huit priorités d'intervention pour lesquelles les obstacles principaux ont été déterminés et pris en compte.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Collège a réalisé les travaux d'évaluation de l'efficacité de son *Plan stratégique de développement 2008-2013* au cours de l'automne 2010. Le plan en était alors à sa troisième année de mise en œuvre. La démarche d'autoévaluation a été initiée et prise en charge par la Direction générale. Cette dernière a été soutenue dans ses tâches par le comité de direction du Collège. Au cours des travaux d'évaluation du plan stratégique, plusieurs instances ont été consultées, notamment un comité consultatif qui agissait dans le suivi de la mise en œuvre annuelle du plan stratégique (*La Tribune*). Le rapport a également été présenté à l'assemblée des cadres du Collège ainsi qu'au conseil d'administration; ces derniers ont pu émettre leurs commentaires et formuler des suggestions. Le rapport d'autoévaluation du plan stratégique a été adopté par le conseil d'administration le 1^{er} février 2011. La Commission a pu constater, lors de la visite, qu'un enjeu de mobilisation du personnel autour de la mise en œuvre du plan stratégique a orienté la démarche d'autoévaluation.

L'autoévaluation du *Plan d'amélioration de la réussite 2004-2010* a été réalisée quelques mois après l'autoévaluation du *Plan stratégique de développement 2008-2013*. Elle s'inscrit dans la continuité des travaux d'évaluation réalisés à la mi-parcours du plan de

réussite en 2007. La Direction des études a confié la responsabilité de la démarche d'autoévaluation du plan de réussite du Collège au comité de coordination de la réussite qui avait entre autres mandats de réaliser le suivi du plan de réussite. Il a été soutenu dans ses travaux par la régie pédagogique du Collège ainsi que par la table de concertation de la réussite. Le rapport d'évaluation du *Plan d'amélioration de la réussite 2004-2010* a été présenté à la table de concertation de la réussite en avril 2011. Cette instance visait à réunir des membres du personnel du Cégep Limoilou autour de la problématique de la réussite au collégial. Le rapport d'autoévaluation a ensuite été présenté à la Commission des études à la fin d'avril 2011 et au conseil d'administration en mai 2011.

Évaluation de l'efficacité du plan stratégique

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

L'atteinte des objectifs du plan stratégique

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

Les six orientations du *Plan stratégique de développement 2008-2013* du Cégep Limoilou se déclinent en quinze objectifs. Trois d'entre eux sont associés à la qualité des programmes d'études, à l'enseignement régulier et à la formation continue, deux concernent la réussite scolaire des étudiants, quatre visent un environnement éducatif favorable au développement intégral de la personne, deux concernent la dynamique économique et sociale de la région, deux ciblent la reconnaissance du Cégep à sa juste valeur et deux réfèrent à la communauté collégiale comme un milieu de vie stimulant et convivial, où il fait bon étudier et travailler.

Pour réaliser l'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, le Collège a examiné l'ensemble de ses objectifs. Il a basé l'examen de l'efficacité de son plan principalement sur des données statistiques, mais également sur des données perceptuelles. Les outils utilisés par la Direction générale lors de la conduite des travaux d'évaluation ont été, entre autres, les plans annuels de mise en œuvre du plan stratégique pour les années 2008 à 2010 ainsi que les bilans annuels de mise en œuvre du plan pour les années 2008 à 2010. Ces documents ont été rédigés à partir des plans de travail annuels ainsi que des bilans annuels des directions, des services et des départements qui se basent sur les orientations et les objectifs du plan stratégique. Le Cégep Limoilou a également utilisé l'information obtenue dans le cadre de deux vastes tournées des départements du Collège, d'entrevues auprès des principaux responsables des directions et lors de rencontres de groupe dont le comité de direction ainsi que le conseil d'administration.

La mesure de l'atteinte des objectifs du plan stratégique du Collège s'est faite, pour sa première année de mise en œuvre, à partir du calcul du nombre d'actions réalisées en lien avec chacun des objectifs. Pour les années subséquentes, un ajustement a eu lieu. Des cibles et des indicateurs annuels ont été ajoutés aux plans de mise en œuvre dans le but de faciliter la reddition de compte. Ainsi, le Collège évalue maintenant le niveau d'atteinte de

chacune des actions projetées au regard des résultats obtenus. Ces résultats prennent la forme de « processus » (moyens) ou de « livrables » (résultats attendus) et leur atteinte est exprimée en pourcentage. Le cumul des pourcentages de l'atteinte de chacune des actions reliées à un objectif permet au Collège de déterminer le pourcentage annuel d'atteinte de celui-ci. De cette manière, le pourcentage d'atteinte de chacun des objectifs du plan est déterminé sur une base annuelle. Le niveau d'atteinte global des objectifs, dans la première moitié de sa réalisation, a été déterminé de façon similaire, c'est-à-dire par le cumul des pourcentages d'atteinte de chacune des cibles annuelles des objectifs du *Plan stratégique de développement 2008-2013*.

Le Collège conclut que, dans l'ensemble, il est sur la bonne voie vers l'atteinte de ses objectifs bien que certains méritent une attention plus grande. Il estime que les résultats atteints jusqu'à maintenant sont généralement à la hauteur de ses attentes. Le Cégep mentionne que dans les prochaines planifications de mise en œuvre de son plan stratégique, il entend favoriser le choix de résultats sous la forme de « livrables » (résultats attendus) plutôt que sous la forme de « processus » (moyens). En effet, il reconnaît que la mesure de résultats sous la forme de processus s'avère peu précise. La Commission souligne que la conclusion du Collège repose sur une analyse rigoureuse, basée sur des données pertinentes et suffisantes. Elle constate également que le Collège a utilisé des cibles et des indicateurs annuels pertinents pour mesurer l'atteinte de ses objectifs et qu'il a, dans plusieurs cas, expliqué les écarts entre les résultats visés annuellement et l'appréciation des résultats obtenus. La Commission constate toutefois que le Collège n'a pas défini de résultats attendus au terme de son plan stratégique, mais qu'il détermine plutôt des cibles annuelles. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du *Plan stratégique de développement 2008-2013* en fonction de résultats attendus. En l'absence de ces résultats attendus, la Commission estime que le Collège pourra difficilement mesurer la progression vers l'atteinte de ses objectifs à la fin de la période de mise en œuvre de son plan.

L'atteinte des objectifs du plan de réussite

Dans son plan de réussite, le Cégep Limoilou a déterminé huit priorités d'intervention. Celles-ci touchent le développement de stratégies d'intervention orientantes en première année dans tous les programmes d'études, le développement de relations pédagogiques de qualité, le développement de programmes selon une perspective de réussite scolaire ainsi que des mesures d'accompagnement, le développement d'un environnement éducatif de qualité incluant les activités liées au Centre d'aide à la réussite ainsi que l'examen des règles et pratiques relatives à l'organisation des études, au cheminement scolaire et au règlement pédagogique. Le Collège a également déterminé quatre objectifs traduits par des

indicateurs et des résultats attendus. Ils traitent de la réussite de l'ensemble des cours et de ceux de première session, du pourcentage de réinscription au troisième trimestre et de la diplomation des nouveaux inscrits au collégial.

Pour réaliser l'évaluation de l'efficacité de son plan de réussite, le Cégep a abordé toutes ses priorités d'intervention et tous ses objectifs. Il a basé son analyse sur des données statistiques ainsi que sur des données perceptuelles. La conduite des travaux a été assurée par le comité de coordination de la réussite qui a utilisé, entre autres, les données statistiques sur la réussite (PSEP, CHESCO, systèmes de gestion pédagogique du Collège : COBA et CLARA), l'information disponible dans des rapports, des études, des enquêtes et des sondages réalisés au Collège ainsi que d'autres informations recueillies dans le cadre de ses activités courantes.

Le Collège est d'avis qu'il a, dans l'ensemble, bien progressé vers les objectifs qu'il s'était fixés dans son plan de réussite. Il note toutefois qu'en raison du contexte et de certaines difficultés rencontrées, les résultats obtenus sont, pour certains, en deçà des résultats attendus. Le Cégep Limoilou estime que les résultats de sa démarche d'autoévaluation lui ont permis de bien orienter l'élaboration de son nouveau plan de réussite 2011-2013. La Commission constate que le Collège a réalisé une analyse rigoureuse, basée sur des données pertinentes et suffisantes. Elle observe que des indicateurs ainsi que des résultats attendus ont été utilisés pour évaluer le degré d'atteinte des objectifs du plan de réussite. La Commission remarque également que les écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus ont été expliqués. Ainsi, elle conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du *Plan d'amélioration de la réussite 2004-2010* en fonction de résultats attendus.

Le regard critique sur le plan stratégique

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

La démarche empruntée par le Cégep Limoilou pour poser un regard critique sur son processus de planification stratégique est similaire pour le plan stratégique et pour le plan de réussite bien qu'elle ait été réalisée par des instances différentes. Cette démarche a permis au Collège d'examiner le contexte d'élaboration des deux plans, mais elle a surtout porté sur leur mise en œuvre et leurs mécanismes de suivi. Les analyses qui ont découlé de cet examen ont conduit le Cégep à des pistes d'action qui lui ont permis d'améliorer son

processus de planification stratégique et, dans le cas du plan stratégique, cela a mené à une actualisation.

Le contexte d'élaboration du plan stratégique

Le contexte d'élaboration fait référence à l'analyse de situation menée par le Collège au moment d'élaborer son plan ainsi qu'à la définition des orientations et des objectifs.

Le Cégep Limoilou a expliqué, lors de la visite, que l'analyse de situation de son *Plan stratégique de développement 2008-2013* est basée sur une vaste consultation de sa communauté. La Direction générale du Collège a effectivement réalisé une tournée des départements en 2007-2008 qui s'est échelonnée sur une année entière et qui a été complétée par des rencontres avec d'autres groupes du Collège. Ce dernier mentionne que la vision qu'il s'est donnée lors de l'élaboration du plan a été, jusqu'à maintenant, mobilisatrice. Il estime qu'elle continuera à l'être pour la suite de la mise en œuvre du plan. À son avis, les orientations et les objectifs reflètent bien le contexte d'élaboration du plan, de même que les cibles et les indicateurs déterminés annuellement. Le Collège note toutefois dans son rapport que les résultats annuels attendus auraient avantage à être présentés sous la forme de « livrables » (résultats attendus) plutôt que sous la forme de « processus » (moyens) afin de rendre leur mesure plus précise. Pour donner suite à ce constat ainsi qu'à d'autres recommandations qu'il s'est données, le Collège a produit une actualisation de son plan qui a été adoptée au conseil d'administration le 7 février 2012.

La Commission estime, tout comme le Collège, que l'analyse de situation du *Plan stratégique de développement 2008-2013* est suffisante. Elle constate également que la vision dont le Collège s'est doté a été très mobilisatrice dans la première moitié de la mise en œuvre de son plan stratégique. La Commission observe que les orientations, les objectifs, les cibles et les indicateurs découlent de l'analyse de situation. Cependant, la Commission **suggère** au Collège de formuler des résultats attendus pour son plan stratégique de manière à permettre la mesure de l'atteinte de ses objectifs au terme de son plan.

Le contexte d'élaboration du plan de réussite

Lors de la visite, le Cégep Limoilou a expliqué à la Commission que l'élaboration de son *Plan d'amélioration de la réussite 2004-2010* s'est appuyée sur le bilan de son plan de réussite 2000-2003 ainsi que sur un portrait des étudiants inscrits au Collège en 2003-2004. Il estime que sa démarche lui a permis de bien établir les obstacles à la réussite, qu'il les a pris en considération en les intégrant à chacune des priorités d'intervention de son plan de réussite 2004-2010. La Commission considère que l'analyse de situation du *Plan*

d'amélioration de la réussite 2004-2010 du Cégep Limoilou lui a permis de connaître les caractéristiques de sa clientèle de même que de cerner les obstacles à la réussite de cette dernière. La Commission a pu constater que les orientations, traduites par le Collège en priorités d'intervention, ainsi que les objectifs découlent de la connaissance des caractéristiques de sa clientèle.

Pour conclure, la Commission juge que le processus d'élaboration réalisé par le Cégep Limoilou a généralement contribué à l'efficacité de son *Plan stratégique de développement 2008-2013* et de son *Plan d'amélioration de la réussite 2004-2010*.

La mise en œuvre du plan stratégique

Le *Plan stratégique de développement 2008-2013* du Cégep Limoilou a été mis en œuvre dès son adoption par le conseil d'administration le 10 juin 2008. La mise en œuvre est prise en charge par la Direction générale dans sa planification annuelle, ce que la Commission a pu confirmer à la suite de l'examen de documents et par des témoignages recueillis lors de la visite. Tous les ans, des moyens généraux prévus dans le plan sont transformés en actions spécifiques. Ces actions, en lien avec les objectifs du plan, sont alors validées par le comité de direction, la régie du Collège et d'autres instances. Le Collège estime que ce mécanisme de consultation favorise la prise en charge du plan stratégique dans les plans de travail des programmes et des départements. L'ensemble de cet exercice se traduit par une édition annuelle de la version fonctionnelle du plan stratégique. La mise en œuvre du plan stratégique du Collège se réalise également par la diffusion et la promotion du plan à l'intérieur de la communauté collégiale, en particulier auprès des membres du personnel appelés à y contribuer. La diffusion de l'édition annuelle du plan stratégique du Collège de même que des publications dans le *Trait d'union*, un bulletin d'information destiné au personnel, font partie des outils utilisés à cette fin.

Le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique 2008-2013 du Cégep Limoilou est assuré de deux façons. D'abord, lors des rencontres individuelles, statutaires, entre le directeur général et chaque directeur. Ensuite, lors d'une réunion du comité de direction qui a pour but de réaliser le bilan de mi-année du plan stratégique. Le comité de direction revoit alors toutes les actions prévues dans l'année, afin de suivre leur évolution et de mesurer les progrès en regard des objectifs visés. La progression vers l'atteinte des objectifs se retrouve dans le bilan annuel.

La mise en œuvre du plan de réussite

Le plan de réussite du Cégep Limoilou relève de la Direction des études. La responsabilité opérationnelle du plan est déléguée à une directrice adjointe des études qui en assure la

gestion et qui coordonne l'action des différentes instances intervenant dans sa mise en œuvre. Trois instances participent à la mise en œuvre du plan de réussite. Tout d'abord, il y a le comité de coordination de la réussite qui est entre autres responsable d'élaborer le plan de travail annuel du plan de réussite et d'assurer le suivi du plan de réussite. Il se réunit une fois toutes les deux semaines et des professeurs viennent ponctuellement alimenter les réflexions, ce qui permet de rapprocher, selon le Collège, les interventions du terrain. Le Collège considère que ce comité facilite la concertation de tous les acteurs impliqués dans la réussite. Ensuite, il y a la table de concertation de la réussite qui a pour mandat de contribuer à la réflexion sur le plan de réussite, à sa mise en œuvre ainsi que de participer à la reconnaissance d'actions et de mesures permettant d'accroître la réussite, la persévérance et la diplomation des étudiants. Depuis 2004, la table de concertation s'est réunie à 16 reprises. Cependant, il semble y avoir peu de retombées directes dans les programmes des échanges qui s'y tiennent. Le Collège prévoit repenser l'approche dans son prochain plan de réussite et privilégier un modèle plus souple qui saura mieux répondre aux besoins spécifiques des programmes. Enfin, on trouve, dans certains programmes, l'activité *Connaître pour accompagner* qui vise la création d'équipes ayant pour but la concertation et l'échange d'information sur la réussite. Ces équipes s'appuient sur un cadre de travail établi spécifiquement pour elles. Elles ont leur propre calendrier de réalisation et les responsabilités de chacun des intervenants sont déterminées. Cette activité prend actuellement le relais de ce qui était anciennement appelé les équipes-réussite.

En conclusion de cette section, la Commission tient à souligner la qualité de la mise en œuvre du plan stratégique et du plan de réussite du Cégep Limoilou. Elle a pu constater que la prise en charge de la mise en œuvre, pour les deux plans, est réalisée par toutes les instances concernées. Elle observe également que les différents intervenants assument leurs responsabilités, que les calendriers annuels sont respectés et qu'un suivi rigoureux est effectué.

Considérant les éléments qui précèdent, la Commission juge que la mise en œuvre du *Plan stratégique de développement 2008-2013* et du *Plan d'amélioration de la réussite 2004-2010* du Cégep Limoilou contribue à leur efficacité.

Les mécanismes de suivi du plan stratégique

Le suivi du *Plan stratégique de développement 2008-2013* du Cégep Limoilou relève de la responsabilité du directeur général. Ce dernier est soutenu dans ses tâches par le comité de direction du Collège. Le plan stratégique du Collège est l'objet d'un bilan chaque année. Celui-ci est basé sur les bilans annuels des directions, des programmes et des départements. Les résultats, qui viennent orienter la planification stratégique de l'année

suivante, font l'objet d'un rapport qui est communiqué au conseil d'administration lors de sa première réunion de l'année. Ce rapport figure parmi les outils qui permettent au conseil d'administration, dans son rapport annuel, de rendre compte au ministre des réalisations du Collège concernant son plan stratégique. Lorsque l'exercice d'évaluation annuelle soulève la pertinence d'apporter des modifications aux choix stratégiques du plan, un projet d'actualisation est transmis au conseil d'administration au même moment que le rapport d'évaluation. S'il y a lieu, le conseil d'administration adopte une résolution à cet effet et le plan actualisé est transmis au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST) et à la Commission. Une actualisation du *Plan stratégique de développement 2008-2013* a d'ailleurs été adoptée par le conseil d'administration en février 2012. Lorsque le plan stratégique sera à son terme, une évaluation plus substantielle et formelle est prévue. Elle fera l'objet d'un rapport qui sera communiqué au conseil d'administration, au MESRST et à la Commission. Les résultats de ce rapport seront réinvestis dans le plan stratégique suivant. La Commission estime que le Collège aurait avantage, en plus du suivi annuel des objectifs, à vérifier la progression de l'atteinte des résultats de son plan.

Les mécanismes de suivi du plan de réussite

Le suivi du plan de réussite du Cégep de Limoilou relevait de la Direction des études. Cette dernière avait mandaté le comité de coordination de la réussite pour réaliser cette tâche. Le comité remplissait son rôle en produisant des bilans de mi-année ainsi que des bilans annuels. Les bilans étaient présentés à la régie pédagogique de même qu'à la Commission des études. Le comité effectuait également un suivi des projets de réussite tout au cours de l'année. Il était soutenu dans ces travaux par les conseillers pédagogiques affectés au soutien de ces projets.

À la mi-parcours de son *Plan d'amélioration de la réussite 2004-2010*, le Collège a réalisé un bilan dont il a réinvesti les conclusions dans la deuxième moitié de sa mise en œuvre. C'est le comité de coordination qui s'en est chargé en 2007. C'est également ce comité qui a pris en charge les travaux d'évaluation au terme du plan de réussite du Cégep et qui a produit le rapport d'autoévaluation. Le bilan de mi-parcours du plan de réussite du Collège de même que son rapport d'autoévaluation ont respectivement été présentés à la Commission des études ainsi qu'au conseil d'administration qui ont pu en prendre connaissance et faire des commentaires.

Au terme de cette section, la Commission a pu constater que le conseil d'administration a exercé un rôle dans le suivi du plan stratégique de même que la Commission des études l'a fait dans le suivi du plan de réussite. La Commission observe que le pilotage des deux plans a été effectué par la direction concernée et que les comités, les programmes et les

départements impliqués ont été consultés. La Commission constate également que les mécanismes de suivi ont permis d'apporter des ajustements aux moments opportuns. À la suite de ces observations, la Commission estime que les mécanismes de suivi du *Plan stratégique de développement 2008-2013* et du *Plan d'amélioration de la réussite 2004-2010* du Cégep Limoilou ont généralement contribué à leur efficacité.

Le plan d'action

Le Collège n'a pas produit de plan d'action qui découle des constats de l'autoévaluation de mi-parcours de l'efficacité de son plan stratégique et de l'autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite. Toutefois, pour son plan stratégique, il a émis une liste de recommandations qui sont en lien avec les résultats de son autoévaluation de mi-parcours. Pour son plan de réussite, une série de préoccupations sont présentées dans son autoévaluation comme les défis que le Collège aura à relever dans les prochaines années en matière de réussite. Au cours de la visite, la Commission a pu constater que la Direction générale a pris en charge d'intégrer les recommandations tirées de l'autoévaluation de son plan stratégique dans l'actualisation qu'il en a faite en 2012. Également, elle a pris la décision de cesser les activités du comité consultatif *La Tribune* et de le remplacer par une autre instance, soit *Le Groupe des cent*. Le comité de coordination de la réussite, appuyé par la Direction des études, a, pour sa part, réalisé plusieurs actions de suivi pendant la mise en œuvre du plan, dont l'amélioration du formulaire de proposition d'un projet lié à une activité d'enseignement. Aussi, il a pris soin d'intégrer les préoccupations soulevées dans l'autoévaluation du *Plan d'amélioration de la réussite 2004-2010* du Collège dans son plan de réussite 2011-2013.

À la suite de ces constats, la Commission conclut que les actions entreprises par le Cégep Limoilou sont susceptibles d'améliorer son processus de planification stratégique ainsi que son processus de planification lié à la réussite.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep Limoilou a, dans le cadre de la démarche d'autoévaluation de son plan stratégique et de son plan de réussite, généralement tenu compte des demandes de la Commission. Ainsi, il a mis en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés et a posé un regard critique sur le contexte d'élaboration de son plan stratégique et de son plan de réussite, sur leur mise en œuvre ainsi que sur leurs mécanismes de suivi, mais n'a pas établi de devis comme le demandait la Commission. Cette dernière juge que le Collège aurait eu avantage à constituer un devis d'évaluation pour son plan stratégique et son plan de réussite et à l'utiliser comme guide pour mener sa démarche d'autoévaluation. Sans l'avoir précisé dans un devis, le Collège avait néanmoins déterminé un enjeu de faire de sa démarche une activité rassembleuse. Par ailleurs, le Collège n'a pas procédé à l'évaluation de l'efficacité de certains moyens mis en œuvre. La Commission estime qu'il aurait gagné à examiner l'efficacité de quelques moyens afin d'évaluer les efforts investis au regard des résultats obtenus.

La collecte des données nécessaires à l'autoévaluation du plan stratégique a été réalisée par la Direction générale du Cégep Limoilou. Pour faire son travail, elle s'est essentiellement basée sur les plans annuels de mise en œuvre du plan stratégique pour les années 2008 à 2010 ainsi que sur les bilans annuels de mise en œuvre du plan pour les années 2008 à 2010. La Commission observe que l'analyse est rigoureuse, qu'elle est appuyée sur des données pertinentes et suffisantes et que les conclusions du Collège en découlent. Par contre, la Commission estime que la démarche empruntée par le Collège ne lui a pas permis de démontrer le niveau d'atteinte des objectifs de son plan stratégique. Effectivement, le Collège n'a pas défini de résultats attendus au terme de son plan stratégique et la Commission juge qu'en l'absence de ceux-ci, il pourra difficilement mesurer la progression vers l'atteinte de ses objectifs à la fin de la période de mise en œuvre de son plan.

Concernant le plan de réussite du Collège, le comité de coordination de la réussite, chargé des travaux d'évaluation, a principalement examiné les données statistiques sur la réussite de même que l'information disponible dans des rapports, des études et d'autres documents produits par le Collège. La Commission constate que le Collège a réalisé une analyse rigoureuse, basée sur des données pertinentes et suffisantes et qu'elle a utilisé des indicateurs ainsi que des résultats attendus pour évaluer le degré d'atteinte des objectifs du plan de réussite. La Commission estime que la démarche empruntée par le Collège lui a permis de démontrer le niveau d'atteinte des objectifs de son plan de réussite.

La Commission note que la démarche empruntée par le Collège lui a permis de poser un regard approfondi sur son plan stratégique ainsi que sur son plan de réussite. Les actions

entreprises par le Collège à la suite de l'autoévaluation de ses deux plans sont en lien avec les conclusions dégagées. Ainsi, la Commission juge que le regard critique que pose le Collège sur son plan stratégique et sur son plan de réussite ainsi que les actions qui en découlent sont de nature à améliorer son processus de planification stratégique et son processus de planification lié à la réussite.

La Commission note que, même si la démarche du Collège lui a permis de tracer un portrait complet de son plan de réussite, l'absence de résultats attendus ne lui a pas permis d'en faire autant pour son plan stratégique. Sa démarche d'autoévaluation a amené le Collège à déterminer les points forts et les points faibles de son processus de planification stratégique et de son processus de planification lié à la réussite. Dans l'ensemble, cette démarche a permis au Collège de réaliser une évaluation de qualité.

Conclusion

Au terme de son évaluation et compte tenu des commentaires, des avis et des jugements qu'elle a émis sur le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi du *Plan stratégique de développement 2008-2013*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep Limoilou et la gestion qu'il en a faite **ont généralement contribué** à l'atteinte des résultats. Aussi, le regard critique posé par le Collège sur le *Plan stratégique de développement 2008-2013* l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification stratégique.

En ce qui concerne le contexte d'élaboration, la Commission note que l'analyse de situation a permis au Collège de tracer un portrait global de sa clientèle, de dégager des obstacles à la réussite, d'affirmer que sa vision est mobilisatrice et d'élaborer des orientations et des objectifs en lien avec ses défis. Par ailleurs, le Collège a dégagé de sa démarche d'autoévaluation qu'il lui serait profitable de présenter ses résultats attendus annuels sous la forme de « livrables » plutôt que sous la forme de « processus » afin de rendre leur mesure plus précise. La Commission suggère au Collège de formuler des résultats attendus pour son plan stratégique de manière à permettre la mesure de l'atteinte de ses objectifs au terme de son plan. En ce qui a trait à la mise en œuvre, la Commission observe que les moyens mis en place par le Collège favorisent son efficacité et permettent de déterminer les responsables ainsi que l'échéancier pour chacune de ses actions prioritaires, et ce, tant pour le plan stratégique que pour le plan de réussite. Elle souligne d'ailleurs la qualité de la mise en œuvre des deux plans. En ce qui concerne les mécanismes de suivi, la Commission estime que les mécanismes mis en place par le Collège lui permettent de faire adéquatement le suivi des résultats de son plan stratégique de même que de son plan de réussite. D'ailleurs, le Cégep a dégagé, au terme de l'autoévaluation de mi-parcours de son plan stratégique, qu'il était nécessaire d'en faire une actualisation, ce qu'il a fait en février 2012.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a permis de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. Toutefois, la Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique en fonction de résultats attendus. Par contre, elle permet de le faire pour les objectifs de son plan de réussite. La démarche d'autoévaluation, qui inclut un regard critique, a amené le Collège à reconnaître les points forts et les éléments à améliorer lors de ses prochaines planifications. La Commission juge que les actions qui ont été réalisées jusqu'à maintenant sont de nature à améliorer son processus de planification stratégique et celui lié à la réussite.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique de développement 2008-2013*, le Cégep Limoilou émet certaines réserves quant au jugement posé par la Commission. Le Collège a en outre apporté certaines précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président