

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2006-2009 du Cégep de Rivière-du-Loup

Décembre 2012

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2006-2009* du Cégep de Rivière-du-Loup 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 de Rivière-du-Loup a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 25 juin 2010. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 13, 14 et 15 décembre 2011². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, le comité de gestion (qui a également agi à titre de comité d'autoévaluation), la régie pédagogique de la Direction des études 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 de Rivière-du-Loup, de son plan stratégique, incluant le 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

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

2. Outre le commissaire, M. Michel Lauzière, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Serge Bélisle, directeur de la formation continue à la retraite du Cégep de Sherbrooke, M. Germain Bouffard, directeur des études à la retraite du Cégep de Lévis-Lauzon et M^{me} Michèle Comtois, directrice de l'enseignement et des programmes du Cégep de Sherbrooke. Le comité était assisté de M^{me} Isabelle Drouin, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire.

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

l'amélioration du processus de planification stratégique du Collège, de la gestion du plan et de l'évaluation de son efficacité.

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Fondé en 1969, le Cégep de Rivière-du-Loup est un établissement public d'enseignement collégial situé dans la région du Bas-Saint-Laurent. Les principaux secteurs d'activités économiques de la région sont centrés sur le secteur tertiaire et sur le secteur manufacturier. Au cours des dernières années, la population de cette région a diminué comparativement à la population de l'ensemble du Québec, pour se chiffrer à 200 756 en 2009. Outre le Cégep de Rivière-du-Loup, trois autres collèges publics se trouvent dans la région du Bas-Saint-Laurent. Entre le début et la fin de la mise en œuvre de son *Plan stratégique 2006-2009*, le nombre d'étudiants inscrits au Cégep de Rivière-du-Loup a connu une augmentation. Ainsi, la population étudiante inscrite à la formation ordinaire était de 1 223 à l'automne 2006 et de 1 300 à l'automne 2009. Le Collège a aussi connu une hausse du nombre d'inscriptions à la formation continue, ce nombre passant de 90 étudiants en 2006 à 248 en 2009.

Pendant les années couvertes par le plan stratégique, le Collège a offert à la formation ordinaire entre 13 et 15 programmes menant à un diplôme d'études collégiales (DEC), dont 4 étaient des programmes préuniversitaires, soit *Sciences de la nature*, *Sciences humaines*, *Arts plastiques* ainsi qu'*Arts et Lettres*. Les programmes techniques préparaient les étudiants pour le marché du travail dans les domaines des techniques de l'administration, de l'informatique, de l'électronique, des techniques humaines, des techniques biologiques et des techniques artistiques. L'établissement offrait également deux cheminements en sessions d'*Accueil et intégration* et de *Transition*. Outre la formation ordinaire, le Collège offrait aussi de la formation continue (dont le programme *Coopérant-Volontaire*, en partenariat avec l'Agence canadienne de développement international (l'ACDI) et de la formation sur mesure (par l'intermédiaire des services aux entreprises). Les programmes conduisant à une attestation d'études collégiales (AEC) se donnaient dans les domaines des techniques humaines, des techniques physiques, des techniques artistiques et des techniques de l'administration. Entre 2006 et 2009, le nombre de programmes conduisant à une attestation d'études collégiales est passé de quatre à neuf.

Le Cégep compte sept directions, soit la Direction générale et six directions qui en relèvent (Direction des communications et des affaires corporatives, Direction des études, Direction des affaires étudiantes, Direction des ressources humaines, Direction des services administratifs et Direction de la formation continue). Entre la mise en place du *Plan stratégique 2006-2009* et le moment de l'autoévaluation de son efficacité, il n'y a pas eu de changements à la Direction générale du Cégep, à la Direction des études ou à la présidence

du conseil d'administration. Pour ce qui est des effectifs, le nombre de membres du personnel a connu une légère augmentation, passant de 228 en 2006 à 234 en 2009.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en mai 2006 et évalué par la Commission qui, en décembre 2006, l'a jugé conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et potentiellement efficace.

Ce plan stratégique, d'une durée de trois ans (2006-2009), est considéré comme le premier plan mis en œuvre par le Collège depuis les modifications apportées à la Loi sur les collèges. L'échéance du plan stratégique a été reportée à 2010 dans l'objectif de compléter son évaluation en juin 2010 et de commencer les travaux d'élaboration du prochain plan stratégique à l'automne 2010. L'autoévaluation du Collège a porté sur ce plan stratégique, dont la mise en œuvre a été prolongée jusqu'en 2010.

Le plan stratégique se rattache à la mission du Collège, qui comprend quatre composantes : la croyance en la formation collégiale et l'engagement à la promouvoir, à la valoriser et à en favoriser l'accès à la population du Bas-Saint-Laurent et à celle du Québec; la capacité des étudiants à réussir leur projet de formation et l'engagement du Collège à faciliter leur apprentissage, à soutenir leurs efforts et leur persévérance, ainsi qu'à favoriser leur réussite jusqu'à la diplomation; la croyance en l'influence déterminante que le Collège peut exercer sur le développement de sa région et l'engagement à y contribuer dans toute la mesure du possible; les étudiants sont placés au cœur des préoccupations du Collège qui s'engage à adopter des attitudes, des comportements et des mesures appropriés à son rôle d'éducateur.

Le plan stratégique s'articule autour de cinq enjeux, chacun assorti d'une orientation. Les orientations abordent la pérennité de la formation collégiale, la réussite et la diplomation des étudiants, le développement et le soutien des ressources humaines, l'assurance d'une santé financière garantissant la réalisation de la mission du Collège et, enfin, l'optimisation des échanges avec le milieu. Ces orientations sont en lien avec la mission de l'établissement.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le *Plan quinquennal d'amélioration de la réussite et de la diplomation (PARD)* du Cégep de Rivière-du-Loup est intégré dans la deuxième orientation du plan stratégique, celle de favoriser la réussite et la persévérance des étudiants jusqu'à l'obtention du diplôme. Il est détaillé dans un document autonome. Il couvre les années 2004 à 2009, mais son échéance

a été reportée à 2010 pour correspondre avec celle du plan stratégique. Il s'agit du deuxième plan de réussite du Collège. Lors de son évaluation en 2005, la Commission jugeait que le plan de réussite du Collège devrait permettre de bien soutenir la réussite et la diplomation. Le plan de réussite comporte quatre objectifs : poursuivre la mise en œuvre du *Plan quinquennal d'amélioration de la réussite et de la diplomation*, mettre en œuvre un projet éducatif mobilisateur, assurer la pertinence et la qualité des programmes d'études, conserver un milieu d'études et de vie humain et stimulant propre à encourager l'engagement dans les études et l'implication dans le milieu.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Collège a commencé les travaux d'autoévaluation de son *Plan stratégique 2006-2009*, incluant le plan de réussite, à l'automne 2009 pour les terminer en juin 2010, soit à l'échéance du plan. C'est la Direction générale qui a piloté ce dossier. Le comité de gestion du Collège était responsable de l'autoévaluation et du suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Le projet de devis d'évaluation a été élaboré par la Direction des communications et des affaires corporatives, qui a coordonné l'exercice d'élaboration du plan stratégique, et la Direction des études, qui a élaboré le plan de réussite. Suite à la présentation au comité de gestion et à la recommandation de la Commission des études, le devis d'évaluation a été adopté par le conseil d'administration du Collège. Dans ce devis, le Collège précisait les objectifs de l'évaluation ainsi que les enjeux, les étapes de la démarche accompagnées des responsabilités des différents acteurs et d'un calendrier de réalisation, la méthodologie (incluant les sources de données et les outils de collecte prévus), les critères d'évaluation et les mécanismes d'approbation du devis. Les données recueillies par le Collège sont de nature statistique, perceptuelle et documentaire. Elles ont été recueillies, entre autres, au moyen du système de gestion interne du Collège, de questionnaires administrés à la communauté du Collège et de différentes sources documentaires. Des consultations ont aussi été effectuées auprès de toutes les catégories de personnel tout au long de la démarche d'évaluation et à toutes les versions du rapport. Le rapport d'autoévaluation a ensuite été présenté à la Commission des études et le conseil d'administration l'a adopté le 14 juin 2010.

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 orientations du plan stratégique se déclinent en 16 objectifs, subdivisés en 57 voies d'action s'apparentant à des sous-objectifs. Parmi ces objectifs, trois touchent la clientèle scolaire et l'offre de programmes, quatre abordent la réussite et la diplomation des étudiants, cinq sont en lien avec les ressources humaines, trois concernent le financement et un a trait à l'implication active dans le milieu régional.

Pour évaluer l'efficacité de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, le Collège a procédé à une analyse très détaillée. Il a examiné l'ensemble des objectifs de son plan, incluant ceux du plan de la réussite, en considérant les résultats de chacune des voies d'action initialement déterminées. Il a basé l'examen de l'efficacité de son plan sur les bilans annuels de chaque direction, sur des évaluations de programme, sur la banque de données PSEP (Profil scolaire des étudiants par programme), sur des données de son système de gestion interne, sur des états financiers, sur des questionnaires divers utilisés par les directions au fil du temps et sur des sondages distribués à l'ensemble du personnel et aux étudiants. Chaque direction a été invitée à compléter une fiche de collecte de données afin de rendre compte du degré d'atteinte des objectifs relevant d'elle. Toutes ces informations ont été reprises par la Direction des communications et des affaires corporatives qui a procédé par la suite à l'élaboration d'une fiche globale. Pour mesurer l'atteinte de ses objectifs, le Collège a utilisé les indicateurs prévus et a examiné les résultats obtenus en fonction des résultats attendus pour chaque objectif. Pour poser son jugement de l'atteinte de chaque objectif, il a utilisé une échelle à trois niveaux : complètement atteint, partiellement atteint et non réalisé. Pour chaque objectif, en plus de porter un jugement sur les résultats atteints, il s'est également questionné sur la formulation et le réalisme de tous les objectifs de son plan.

Des 57 voies d'action figurant dans son plan stratégique, incluant le plan de réussite, le Collège juge que 33 ont été complètement atteintes, 19 ont été partiellement atteintes et 5 n'ont pas été réalisées. Il considère ainsi avoir complété la très large majorité des actions prévues. Le rapport fait aussi état de quelques objectifs qui n'ont pas été atteints. Dans ces cas-là, le Collège a expliqué les écarts en portant un regard critique sur les objectifs formulés et sur les moyens investis. Au terme de son évaluation, le Collège a conclu qu'il était globalement satisfait des résultats observés au regard des objectifs de son plan.

La Commission souligne la qualité de la démonstration du Cégep de Rivière-du-Loup. Ce dernier a utilisé des sources de données pertinentes, suffisantes et variées. Il a aussi utilisé des indicateurs qui sont généralement pertinents. En plus de faire une analyse de l'atteinte de ses objectifs, et ce, pour tous ses objectifs, il a aussi porté un jugement sur le réalisme et la formulation de chacun des objectifs de son plan de même que sur les moyens mis en œuvre. Le Collège a donc procédé à une analyse rigoureuse.

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

L'atteinte des objectifs du plan de réussite

L'orientation du plan stratégique touchant la réussite est déclinée en quatre objectifs : poursuivre la mise en œuvre du *Plan quinquennal d'amélioration de la réussite et de la diplomation (PARD)*, mettre en œuvre un projet éducatif mobilisateur, assurer la pertinence et la qualité des programmes d'études et conserver un milieu d'études et de vie humain propre à encourager l'engagement dans les études et l'implication dans le milieu.

L'évaluation du plan de réussite s'est déroulée parallèlement à l'évaluation du plan stratégique. La Direction des études a suivi la même démarche que celle employée pour évaluer le plan stratégique et a utilisé les mêmes outils de collecte, soit la banque de données PSEP et les taux de réussite provenant de son système de gestion interne. Elle a par la suite partagé les résultats collectés lors de rencontres avec le comité de gestion et a rédigé un projet préliminaire d'évaluation. La Commission note que le Collège a utilisé tous les indicateurs de son plan de réussite pour mesurer la progression vers l'atteinte des objectifs, il a vérifié si les échéanciers étaient respectés et si les cibles étaient en voie d'être atteintes. Il a aussi témoigné de l'évolution ou de l'abandon des mesures du plan et il a traité de l'impact de certaines d'entre elles.

Des onze voies d'action figurant dans son plan de réussite, le Collège conclut que huit ont été complètement réalisées et que trois l'ont été partiellement. L'évaluation du PARD réalisée par le Collège a permis de démontrer que la plupart des objectifs de réussite et de diplomation ont été atteints.

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

Le regard critique sur le plan stratégique

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

La démarche empruntée par le Collège pour poser un regard critique sur son processus de planification stratégique a été la même pour le plan stratégique et pour le plan de réussite. Elle lui a permis de se pencher sur le contexte d'élaboration du plan, sur sa mise en œuvre et son suivi de même que sur son efficacité. Il a ainsi examiné plusieurs documents institutionnels comme les plans de travail annuels, les bilans des plans de travail annuels, les procès-verbaux des réunions du comité de gestion, les rapports annuels des années couvertes par le plan stratégique et a soumis les membres du personnel du Collège à des questionnaires, dont les résultats ont été discutés lors d'entrevues avec chacune des directions.

Le contexte d'élaboration du plan stratégique, incluant le plan de réussite

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

Pour évaluer le contexte d'élaboration de son plan stratégique, le Collège a décidé de partir de la mise en contexte de son plan 2006-2009, d'où se sont dégagés les enjeux choisis pour sa planification stratégique. Des consultations tenues auprès de chacune des directions ont permis de faire ressortir les perceptions de chacune sur l'évolution de la situation dans leurs propres secteurs d'intervention de même que sur l'évolution du contexte global du Collège en fonction des grands enjeux définis dans le plan stratégique. Lors de la visite, les personnes rencontrées ont affirmé à la Commission avoir été consultées lors de l'élaboration du *Plan stratégique 2006-2009*. Le Collège a aussi porté un jugement sur chacun des enjeux, pour lesquels il a évalué la pertinence et la formulation. Au terme de

son autoévaluation, il a pu déterminer quels sont les enjeux qu'il trouve pertinents, lesquels seront reconduits et il a établi la liste des nouveaux enjeux du *Plan stratégique 2011-2016*. Le Collège conclut que l'analyse de situation qu'il a effectuée était suffisante et qu'elle lui a permis de préciser sa vision. Il conclut également que les enjeux étaient appropriés et que les orientations en découlant ont été dégagées adéquatement en fonction du contexte initial et qu'ils devront être actualisés dans le prochain exercice de planification stratégique.

En ce qui concerne les objectifs, l'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique a également permis au Collège de formuler trois constats. D'abord, les voies d'action ne comportaient pas de cibles claires et plusieurs indicateurs étaient peu efficaces pour mesurer l'atteinte des résultats. Aussi, les voies d'action, qui peuvent être considérées comme des sous-objectifs, comportaient différents niveaux d'importance et de priorité. Enfin, certaines voies d'action étaient redondantes. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège propose ainsi de préciser, dans son prochain plan stratégique, ses voies d'action par des résultats attendus mesurables, de s'assurer qu'elles sont mieux uniformisées et qu'elles sont d'ordre stratégique et d'éviter la redondance des voies d'action. Au moment de la visite, le Cégep commençait la mise en œuvre de son deuxième plan stratégique, incluant son plan de réussite, qui couvre les années 2011 à 2016. Bien que le Collège ait précisé dans son nouveau plan des indicateurs pour chacun de ses objectifs stratégiques, la Commission constate que le *Plan stratégique 2011-2016*, incluant le plan de réussite, ne comporte pas d'objectifs formulés en résultats attendus mesurables. Lors de la visite, la direction a affirmé que le Collège n'avait pas encore précisé les résultats attendus de ses objectifs et qu'il se proposait de le faire ultérieurement. Compte tenu de ce qui précède, la Commission invite le Collège à préciser ses objectifs en déterminant pour chacun d'entre eux des résultats attendus mesurables et à se doter d'indicateurs pertinents, et ce, comme il l'a prévu dans son plan d'action.

Pour ce qui est du *Plan quinquennal d'amélioration de la réussite et de la diplomation*, le Collège mentionne que son plan est en continuité avec le plan de réussite précédent (2001-2003). À l'échéance de ce plan, le Collège a fait le bilan de son plan de réussite et les constats de ce bilan lui ont permis de faire les ajustements qu'il jugeait nécessaires dans son plan 2004-2009. Le Collège avait initialement prévu une tournée des départements et des programmes pour présenter un tableau des indicateurs de chaque programme ou discipline pour l'élaboration des mesures du *PARD 2004-2009*. Un boycottage de certaines instances, comme la Commission des études, par les professeurs a rendu la consultation difficile. Le Collège s'est donc servi du bilan du plan précédent pour faire l'analyse de sa situation, ce qui lui a permis d'établir les obstacles à la réussite, de préciser les cibles et de les ajuster en fonction des résultats obtenus en 2003. Comme pour le plan stratégique, le Collège conclut que l'analyse de situation qu'il a faite était suffisante, que l'enjeu rattaché

à la réussite était incontournable, au cœur de la mission du Collège, et que cet enjeu et l'orientation en découlant ont été dégagés adéquatement en fonction du contexte initial. Il conclut également que les objectifs étaient clairement formulés et qu'ils étaient réalistes.

Dans l'ensemble, la Commission considère que le contexte d'élaboration du *Plan stratégique 2006-2009*, incluant le plan de réussite, a généralement contribué à son efficacité.

La mise en œuvre du plan stratégique

La mise en œuvre des mesures du *Plan stratégique 2006-2009* a été assurée par la prise en compte des objectifs du plan stratégique dans les plans de travail annuels des directions, des services et des départements. C'est la Direction générale du Collège qui en assurait le pilotage. Systématiquement, les plans de travail devaient être élaborés en considérant les objectifs du plan stratégique. Deux fois par année, le comité de gestion faisait le point sur les mesures mises en œuvre et, au besoin, réajustait les interventions. Le témoignage sur le suivi de la mise en œuvre se faisait à travers les différents bilans annuels des directions et dans le rapport annuel du Collège. Le bilan annuel de la mise en œuvre, tout comme le rapport annuel, était présenté au conseil d'administration pour adoption et le bilan des réalisations était présenté à la communauté du Collège lors des journées d'accueil du personnel. Le Collège constate que la très large majorité des actions prévues au plan stratégique a été complétée.

La mise en œuvre du plan de réussite

Le Collège rappelle que la mise en œuvre du plan de réussite a été retardée, compte tenu du contexte organisationnel particulier qui prévalait jusqu'en 2006. C'est la Direction des études qui en a assuré le pilotage. Essentiellement, le suivi de la mise en œuvre du PARD a été fait par les plans de travail et le témoignage dans les bilans annuels de la Direction des études, de la Direction des affaires étudiantes et de la Direction du cheminement scolaire.

Lors de la visite, la Commission a constaté que plusieurs mesures faisaient l'objet d'un suivi particulier de la part de la direction du Collège, telles que les mesures liées à la pédagogie de première année (PPA) et le Centre d'entraînement en français. De plus, le Collège a déposé lors de la visite un document appelé *Évaluation continue* qui présente une proposition de mise en œuvre pour le *PARD 2011-2016*. Pour l'ensemble du Collège de même que pour chaque programme, différentes informations reliées à la réussite des étudiants sont présentées aux départements et aux programmes sous forme de tableaux de bord qui illustrent, dans un premier temps, la répartition des cohortes d'automne selon le type de clientèle et le sexe des étudiants, le taux de diplomation deux ans après le temps

imparti, le taux de réinscription à la troisième session des cohortes d'automne, le taux moyen de réussite de ces mêmes cohortes en première session de même que le taux de réussite aux cours-défis ciblés par le Collège dans chacun des programmes. Dans un deuxième temps, le Collège procède à une analyse programme par programme des taux de réussite, détermine des enjeux associés à la réussite et cible des objets de travail pour chaque programme et les axes prioritaires d'intervention.

En ce qui concerne l'examen de l'efficience des moyens, le Collège a choisi de mesurer le degré d'atteinte des objectifs en fonction des moyens mis en œuvre afin de témoigner de l'adéquation de ses ressources. De façon plus précise, il a procédé à l'évaluation des ressources accordées à la pédagogie de première année (PPA) et des taux de réussite obtenus à la première session. Une partie significative des ressources attribuées à l'enseignement est consacrée à la PPA. Les allocations accordées à cette mesure devaient d'abord servir à son démarrage et à son implantation. Par la suite, les interventions en PPA devaient être intégrées à la tâche, sans ajouts de ressources supplémentaires. Le Collège a pris la décision de maintenir les ressources accordées à la PPA puisque la mesure a permis d'augmenter le taux de réussite des étudiants en première session. L'analyse que le Collège a effectuée de l'efficience de certains moyens permet à la Commission d'en arriver à la même conclusion.

La Commission estime que la mise en œuvre du *Plan stratégique 2006-2009*, incluant le plan de réussite, a contribué à son efficacité.

Les mécanismes de suivi du plan stratégique

Le suivi des résultats du *Plan stratégique 2006-2009* s'est fait essentiellement en utilisant le bilan des activités et l'état de la mise en œuvre des moyens. Chaque année, la Direction générale dresse un bilan annuel à partir des bilans annuels des différentes directions et elle présente ce document au conseil d'administration qui se trouve ainsi informé de l'état d'avancement du plan stratégique. Deux fois par année, le comité de gestion se réunit pour discuter de la mise en œuvre et de la progression vers l'atteinte des objectifs. De plus, lors de la rencontre d'accueil de l'automne, en plus de faire état des réalisations de l'année précédente, le Collège précise les objectifs en lien avec le plan stratégique poursuivis pour l'année en cours. Le Collège mentionne que les mécanismes de suivi des résultats ont été pertinents et efficaces.

Lors de la visite, le Collège a mentionné à la Commission qu'il cherchait un moyen de rendre compte du suivi des résultats qui soit opérationnel et plus accessible, particulièrement pour les instances comme le conseil d'administration.

La Commission constate que le Collège a présenté un bilan des réalisations au conseil d'administration, mais qu'il n'a pas présenté de suivi des résultats, ce qui lui aurait permis de réviser annuellement son plan stratégique en fonction de l'atteinte des résultats et de l'actualiser, au besoin. Lors de la visite, le Collège a fait part de sa préoccupation en lien avec la prise en compte des changements de contexte dans la mise en œuvre de son plan. La Commission invite donc le Collège à s'assurer de faire le suivi des résultats, de prendre en compte les nouveaux éléments de contexte pour réviser annuellement son plan stratégique et d'actualiser ce dernier, au besoin.

Considérant ces derniers éléments, la Commission estime que les mécanismes de suivi des résultats n'ont que partiellement contribué à l'efficacité du *Plan stratégique 2006-2009* du Cégep de Rivière-du-Loup.

Les mécanismes de suivi du plan de réussite

Les résultats du PARD sont présentés annuellement à toutes les instances, soit le conseil d'administration, la Commission des études, les assemblées de coordonnateurs de département (RCD), les départements et la communauté du Collège. La Direction des études présente aux départements et aux programmes des statistiques sur la réussite globale et par programme. La Commission des études est informée du suivi des résultats à partir des mêmes tableaux. Ce suivi a permis au Collège de faire les ajustements de la mise en œuvre de son plan de réussite de façon régulière. À la suite de son autoévaluation, le Collège a prévu dans son plan d'action revoir son plan de réussite dans le but de rendre compte plus rigoureusement des diverses mesures à mettre en place et d'actualiser son plan en fonction des nouveaux besoins des étudiants. La Commission encourage le Collège à mettre en œuvre cette intention.

En tenant compte de ces informations, la Commission juge que les mécanismes de suivi des résultats ont contribué à l'efficacité du *Plan quinquennal d'amélioration de la réussite 2004-2009* du Cégep de Rivière-du-Loup.

Le plan d'action

En procédant à l'évaluation de son plan stratégique, le Collège s'est donné comme objectif de constituer les bases de son prochain plan stratégique. Son plan d'action comprend les pistes que le Collège souhaitait adopter pour améliorer sa prochaine planification stratégique. Les actions touchent notamment le processus d'élaboration et de suivi du plan, dont l'importance d'une vaste consultation de la communauté et des mécanismes de suivi, les actions portant sur le contenu, comme approfondir ou préciser la vision du Collège, et les aspects méthodologiques à respecter. La Commission constate que le plan d'action du Collège est en lien avec les résultats de son autoévaluation. Toutefois, le plan ne spécifie pas les responsables et ne présente pas d'échéancier. La Commission invite le Collège à se doter d'un calendrier de réalisations et à spécifier les responsabilités de chacun.

Au moment de la visite, des actions avaient déjà été entreprises. Le Collège avait également adopté le nouveau plan stratégique.

La Commission conclut que les actions envisagées dans le plan d'action sont de nature à améliorer le processus de planification stratégique, incluant le processus de planification liée à la réussite, du Cégep de Rivière-du-Loup.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep de Rivière-du-Loup a répondu aux demandes de la Commission. Dans le cadre de son autoévaluation, il a produit un devis d'évaluation, a évalué l'atteinte des objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite, a posé un regard critique sur le contexte d'élaboration du plan, sur sa mise en œuvre en incluant l'examen de l'efficience de moyens ainsi que sur le suivi qui a été apporté au plan stratégique et au plan de réussite et il a produit un plan d'action.

Les données que le Collège a collectées pour l'évaluation de son plan stratégique proviennent de sources variées comme des bilans des directions, des services et des départements, des évaluations de programme, des consultations diverses menées auprès de la communauté du Collège et des données statistiques sur la réussite. La Commission note que le Collège a procédé à de nombreuses consultations sur la démarche auprès de sa communauté. En plus des questionnaires complétés par les différentes directions, des sondages transmis en ligne ont été soumis à l'ensemble des membres du personnel de même qu'aux étudiants. Un comité consultatif, composé d'une dizaine de personnes provenant de toutes les catégories de personnel, a donné son avis sur la version préliminaire du rapport, qui a été déposée par la suite sur l'espace Web interne du Collège pour consultation par l'ensemble de la communauté. De plus, au terme du processus, le dossier a été acheminé auprès de la Commission des études, jusqu'à l'adoption par le conseil d'administration. La Commission conclut que l'analyse est rigoureuse et qu'elle est appuyée sur des données pertinentes et généralement suffisantes.

Selon la Commission, la démarche du Collège lui a permis de démontrer le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique en fonction de résultats attendus. Les indicateurs utilisés étaient généralement pertinents. Lorsque les résultats attendus n'étaient pas fixés ou lorsque les résultats n'étaient pas atteints, le Collège a expliqué les écarts. En ce qui concerne le *Plan quinquennal d'amélioration de la réussite et de la diplomation*, la démarche du Collège lui a permis de démontrer le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus.

La Commission constate que la démarche choisie par le Collège lui a permis de poser un regard critique approfondi sur son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Le Cégep de Rivière-du-Loup a mené un travail d'autoévaluation qui lui a permis de repérer les points forts et les améliorations à apporter à son processus de planification stratégique et à son processus de planification liée à la réussite. Ce que le Collège a inclus dans son plan d'action est en lien avec les conclusions dégagées du processus d'autoévaluation. Le regard critique qu'il pose sur son plan stratégique, incluant son plan de réussite, et les

actions envisagées sont de nature à améliorer son processus de planification stratégique, incluant son processus de planification liée à la réussite.

La Commission souligne le travail fait par le Collège dans sa démarche d'autoévaluation et considère que le devis d'évaluation élaboré par le Collège lui a permis de bien guider sa démarche. Elle 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.

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 2006-2009*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep de Rivière-du-Loup et la gestion qu'il en a faite **ont généralement contribué** à l'atteinte des résultats. De plus, le regard critique posé par le Collège sur le *Plan stratégique 2006-2009* 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 faite par le Collège résulte d'une vaste consultation de sa communauté qui lui a permis de connaître les principales caractéristiques de sa clientèle, de cerner les obstacles à la réussite, de déterminer des enjeux, de définir des orientations et de fixer des objectifs qui découlaient de cette analyse. Dans son plan d'action, le Collège présente les pistes qu'il souhaite adopter pour améliorer sa prochaine planification stratégique, notamment en précisant dans son prochain plan stratégique ses voies d'action par des résultats attendus mesurables, en s'assurant que les voies d'actions sont mieux uniformisées et d'ordre stratégique et en évitant leur redondance. La Commission invite le Collège à préciser ses objectifs en déterminant pour chacun d'entre eux des résultats attendus mesurables et à se doter d'indicateurs pertinents, et ce, comme il l'a prévu dans son plan d'action. En ce qui concerne la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, la Commission note qu'elle est assurée par les plans de travail et les bilans annuels des directions, des services et des départements. Pour le plan de réussite, le Collège a déposé lors de la visite un document appelé *Évaluation continue* qui présente une proposition de mise en œuvre pour le *PARD 2011-2016*. Dans son plan d'action, le Collège a prévu maintenir ces mécanismes, en veillant cependant à arrimer différemment les plans de travail annuels. Quant aux mécanismes de suivi, le Collège a affirmé à la Commission lors de la visite qu'il cherchait un moyen de rendre compte du suivi des résultats qui soit opérationnel et plus accessible, particulièrement pour les instances comme le conseil d'administration. La Commission constate que le Collège a présenté un bilan des réalisations au conseil d'administration, mais qu'il n'a pas présenté de suivi des résultats, ce qui lui aurait permis de réviser annuellement son plan stratégique en fonction de l'atteinte des résultats et de l'actualiser, au besoin. La Commission invite le Collège à s'assurer de faire le suivi des résultats, de prendre en compte les nouveaux éléments de contexte pour réviser annuellement son plan stratégique et d'actualiser ce dernier, au besoin. En ce qui concerne le PARD, les résultats au regard des objectifs sont présentés annuellement à toutes les instances. Le Collège a prévu dans son plan d'action revoir son plan de réussite dans le but

de rendre compte plus rigoureusement des diverses mesures à mettre en place et d'actualiser son plan en fonction des nouveaux besoins des étudiants.

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. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite en fonction des résultats attendus. Toutefois, la Commission constate que le plan d'action du Collège ne spécifie pas les responsables et ne présente pas d'échéancier. Elle l'invite à se doter d'un calendrier de réalisations et à spécifier les responsabilités de chacun.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2006-2009*, le Cégep de Rivière-du-Loup souscrit à l'analyse et au jugement de la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président