

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2009

Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue

Mai 2012

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique de développement 2004-2009* du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue 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 l'Abitibi-Témiscamingue a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 29 janvier 2010. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 12, 13 et 14 septembre 2011². 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, le comité de suivi du plan stratégique, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³, des étudiants, des professionnels, des employés de soutien et des partenaires externes.

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 l'Abitibi-Témiscamingue, 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

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 retraité du Cégep de Sherbrooke, M. Richard Dion, professeur de philosophie retraité du Cégep de Chicoutimi, M^{me} Luce Goerlach, directrice générale retraitée du Collège de Maisonneuve. Le comité était assisté de M^{me} Alla Mitriashkina, 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.

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.

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Fondé en 1967, le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue est un établissement public d'enseignement collégial situé dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Les principaux secteurs d'activité économique de la région sont l'agriculture nordique axée sur la production bovine, les systèmes de construction en bois et les technomines souterraines⁴. En 2009, la population de la région de l'Abitibi-Témiscamingue était de 145 886 habitants. Cela constitue 1,86 % de la population du Québec⁵. Le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue ainsi que le Conservatoire de musique de Val-d'Or sont les seuls établissements du réseau collégial québécois qui se trouvent dans la région. Le Collège offre de la formation ordinaire et continue dans trois campus : Rouyn-Noranda, Amos et Val-d'Or. La formation continue est également offerte dans deux centres, soit à La Sarre et à Ville-Marie. Le Collège propose aussi une formation à distance par le biais des télécommunications. C'est au campus de Rouyn-Noranda que sont regroupés les services administratifs et la direction du Collège. Depuis 2001, le Collège opère le Centre technologique des résidus industriels (CTRI) situé à Rouyn-Noranda.

L'offre de programmes du Collège a évolué au cours des années 2004 à 2009. Ainsi, au début et au terme du plan, le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue offrait huit programmes de formation préuniversitaire. Quinze programmes de formation technique conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) dans les domaines des techniques biologiques, agroalimentaires, physiques, humaines et d'administration étaient offerts durant les quatre premières années du plan. Entre 2007 et 2009, le Collège a reçu l'autorisation d'offrir quatre nouveaux programmes, soit *Techniques policières*, *Soins préhospitaliers d'urgence*, *Techniques d'intervention en délinquance* ainsi que *Gestion et exploitation d'une entreprise agricole*. À la formation continue, au début du plan, le Collège offrait douze programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC). Au terme du plan, un treizième programme s'est rajouté ainsi qu'un programme conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC). L'établissement offrait également deux cheminements en sessions d'*Accueil et intégration* et de *Transition* ainsi que de la formation sur mesure. Le Collège a connu une légère augmentation de sa clientèle à la formation ordinaire entre 2004 et 2009, passant de 2 463 à 2 623 étudiants. Quant à la clientèle de la formation continue, elle a diminué, passant de 100 à 77. Au terme du plan en 2009, 1 120 étudiants étaient inscrits

4. <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/creneaux-dexcellence/>

5. Institut de la statistique du Québec.

aux programmes préuniversitaires, 1 333 aux programmes techniques, 170 en sessions *d'Accueil et intégration* et de *Transition*. Le nombre d'employés du Collège à temps plein a augmenté, passant de 390 à 433.

Sur le plan administratif, à l'échéance du plan, sous l'autorité du directeur général, cinq directions assumaient les différentes fonctions de gestion, soit la Direction des études, la Direction du service des affaires étudiantes et des communications, la Direction de la formation continue et des services internationaux, la Direction des services administratifs et la Direction des ressources humaines et des affaires corporatives. La formation continue relevait de la Direction de la formation continue et des services internationaux. Par ailleurs, le Centre technologique des résidus industriels ainsi que les directions des trois campus relevaient directement du directeur général. Il y a eu un changement de directeur des études et trois changements de président du conseil d'administration au cours de la période couverte par le plan stratégique.

Le plan stratégique 2004-2009

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en octobre 2004 et évalué en novembre 2005 par la Commission qui l'a jugé partiellement conforme à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. À l'époque, la Commission a recommandé au Collège d'inclure dans son plan stratégique les principaux moyens retenus pour en assurer la mise en œuvre. L'efficacité potentielle du plan a été jugée limitée par l'absence de moyens de mise en œuvre, d'informations sur les responsabilités et de calendrier de réalisation. La Commission a suggéré au Collège d'inclure à son plan des informations relatives au partage des responsabilités et au calendrier de réalisations afférentes à ces moyens.

Le plan stratégique du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue est en lien avec la mission de l'établissement qui consiste à offrir à ses clientèles une formation de qualité dans un milieu de vie harmonieux, à enrichir sa communauté par l'ensemble de ses activités éducatives, de recherche et de transfert technologique et à rayonner au-delà de ses frontières. Les onze orientations du plan sont congruentes à la mission de l'établissement et visent le climat organisationnel harmonieux, l'accroissement de la clientèle étudiante, le milieu de vie de qualité, la régionalisation de l'enseignement, la réponse aux besoins de formation des Premières Nations, l'intégration des étudiants au marché du travail, la mise en place du continuum DEC-BAC, des centres collégiaux de transfert technologique (CCTT) et des créneaux d'expertise ainsi que l'internationalisation de l'enseignement et la réussite.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite couvre la même période que le plan stratégique, soit 2004 à 2009, et dans son rapport d'autoévaluation, le Collège l'a intégré au plan stratégique par le biais de la onzième orientation qui consiste à favoriser la réussite et la diplomation. Lors de l'évaluation du plan stratégique en 2005, la Commission a jugé que le plan de réussite permettra au Collège de bien soutenir la réussite et la diplomation des étudiants.

Le *Plan institutionnel de réussite et de diplomation* du Cégep comporte huit orientations spécifiques : amener l'étudiant à être le principal responsable de son cheminement scolaire et de sa réussite; faire du programme d'études un contexte d'intervention privilégié; promouvoir le projet éducatif; mettre en œuvre une diversité de mesures permettant de faire face aux obstacles à la réussite; s'assurer de l'efficacité et de l'efficience des actions prises auprès des étudiants; favoriser la consultation, la concertation et la mobilisation des acteurs; s'assurer de la disponibilité des outils de suivi et d'évaluation; affirmer la préoccupation particulière à l'égard des Premières Nations.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

L'autoévaluation du plan stratégique, incluant le plan de réussite, a été réalisée par le Collège entre octobre 2008 et septembre 2009, soit au terme de l'échéance du plan. Le Collège a formé le comité d'évaluation composé du directeur général du Collège, du directeur des études, du directeur des ressources humaines et des affaires corporatives ainsi que de trois anciens membres et d'un membre actif du conseil d'administration. Ce comité avait pour mandat de planifier les travaux d'évaluation et d'élaborer le devis et le rapport d'évaluation. Le comité s'est adjoint un chargé de projet⁶ pour mener le travail opérationnel en lien avec les différentes instances à l'interne. Entre autres, l'équipe intercampus, composée du directeur des études, de la conseillère pédagogique en aide à la réussite et de deux conseillers pédagogiques des campus, a été activement impliquée dans l'évaluation du plan de réussite. Le Collège a aussi formé un comité directeur, composé du directeur général, du directeur des études et du directeur des ressources humaines et des affaires corporatives. Ce comité assurait la liaison avec la régie du Collège, la régie pédagogique et l'équipe intercampus. À la suite de la recommandation de la Commission des études, le devis d'évaluation a été adopté par le conseil d'administration du Collège en novembre 2008. Le devis comprend l'échéancier de réalisation et prévoit la consultation des différentes instances. Le rapport d'autoévaluation, rédigé par le chargé de projet, a été

6. Un enseignant déchargé pour une année

présenté au comité d'évaluation, au comité directeur et à la Commission des études avant d'être approuvé par le conseil d'administration le 19 janvier 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 du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue sont déclinées en 26 objectifs stratégiques. Pour réaliser l'évaluation du niveau d'atteinte des objectifs de son *Plan stratégique de développement 2004-2009*, le Collège a examiné les orientations de son plan. Pour effectuer cette démarche, il a construit des fiches descriptives pour chaque orientation, dans lesquelles il a nommé les objectifs stratégiques qui s'y rattachaient, les résultats attendus déterminés par l'établissement en septembre 2005 ainsi que les indicateurs de résultats. Les fiches contiennent la description des réalisations et des résultats obtenus à l'échéance du plan stratégique. Elles fournissent également l'explication des écarts entre les résultats prévus et obtenus. Pour chaque objectif, le Collège pose le jugement sur son niveau d'atteinte : « atteint », « non atteint », « partiellement atteint ». Il fait également l'appréciation globale de la réalisation de chaque orientation. Dans son rapport, le Collège produit également un tableau synthèse de l'atteinte des objectifs pour chaque orientation.

La Commission constate que l'établissement a procédé à l'autoévaluation de l'efficacité de son plan à partir de données pertinentes. Le Collège appuie son analyse sur des données documentaires, perceptuelles et statistiques provenant de sondages menés auprès du personnel du Collège, des plans de travail et des rapports annuels des directions et des services ainsi que des rapports financiers. Les données utilisées sont suffisantes pour faire la démonstration de l'atteinte de l'ensemble des objectifs, notamment parce que les résultats attendus avaient été précisés. Par conséquent, 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

Pour évaluer les orientations du plan de réussite, le Collège s'est aussi doté de fiches descriptives, dans lesquelles il a défini 15 objectifs stratégiques, rattachés aux orientations,

et 40 moyens pour leur mise en œuvre. Comme le plan de réussite du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue ne comportait pas de résultats attendus, le Cégep s'est donné des indicateurs pour mesurer l'effet de réalisation des moyens et non pas des résultats mesurables. En conséquence, sa démonstration ne fait pas le lien entre les résultats attendus et atteints. Le Collège se prononce sur le niveau de réalisation des moyens et prend en compte les activités réalisées. Néanmoins, comme pour le plan stratégique, le Collège pose le jugement sur le niveau d'atteinte de chaque objectif et donne l'appréciation globale de la réalisation de chaque orientation. Dans son rapport, le Collège produit également un tableau synthèse de l'atteinte des objectifs pour chaque orientation du plan de réussite.

Les données utilisées dans le cadre de son autoévaluation du plan de réussite sont les sondages auprès des étudiants, des données provenant des systèmes CHESCO du MELS et des requêtes du Profil scolaire des étudiants par programme (PSEP) du Service régional d'admission du Montréal métropolitain (SRAM), des bilans des projets d'aide à la réussite ainsi que des bulletins de la réussite. Ces données sont variées, pertinentes, mais pas toujours suffisantes pour mesurer le niveau d'atteinte des objectifs. Le *Plan institutionnel de réussite et de diplomation 2004-2009* ne contient pas de cibles précisant les résultats attendus mesurables. La démonstration du niveau d'atteinte des objectifs réalisée par le Cégep est basée sur la mise en œuvre des moyens et sur leurs effets. Par conséquent, 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 de réussite en fonction des 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.

Pour porter un regard critique sur les différents aspects de son plan stratégique, le comité d'évaluation a examiné son contexte d'élaboration, sa mise en œuvre et ses mécanismes de suivi. Il appuie ses constats sur les rapports annuels, sur les bilans de suivi du plan stratégique à la mi-année et sur la description de son mécanisme de mise en œuvre et de suivi.

En ce qui concerne le regard critique porté sur le plan de réussite, c'est l'équipe intercampus qui a assuré la mise en œuvre et le suivi du plan de réussite. Dans le cadre de l'autoévaluation, cette équipe a ainsi pu jeter un regard sur les réalisations en lien avec le

plan de réussite et sur le chemin à parcourir pour atteindre les objectifs. Des données statistiques provenant des indicateurs sur le cheminement scolaire du MELS et du PSEP ont servi de point de départ aux discussions du comité intercampus avec le chargé de l'autoévaluation. Le Collège a aussi examiné l'information qui s'est dégagée des consultations menées auprès de la Commission des études, du personnel du Collège, des étudiants et des organismes externes.

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.

Le Collège, dans son rapport, porte son regard critique sur les huit enjeux qui ont émergé de l'analyse de sa situation organisationnelle au moment de l'élaboration de son plan stratégique. Il rappelle qu'il a procédé à l'analyse de différents éléments de ses contextes externe et interne et qu'il a effectué des consultations auprès de sa communauté ainsi qu'auprès de plusieurs organismes de sa région. Le Cégep juge que cette analyse était efficace et qu'elle a constitué l'un des points forts de l'élaboration du plan stratégique. D'ailleurs, il considère que cette analyse l'a amené à déterminer des enjeux pertinents, en concordance avec des orientations bien ciblées du plan.

Le Collège nous rappelle la structure mise sur pied pour valider le choix et la valeur de ses orientations qui avaient pour objectif de mobiliser la communauté collégiale. L'établissement considère que l'analyse de situation et les consultations menées auprès de la communauté ont effectivement permis au Cégep de tracer un portrait réaliste des contextes externe et interne et lui ont permis de cibler ses enjeux et ses orientations qui l'ont guidé dans la détermination de ses axes d'intervention. Cependant, le Collège constate que certaines orientations auraient pu être regroupées. De plus, plusieurs cibles étaient de l'ordre des moyens, ce qui a rendu complexe l'exercice d'autoévaluation. Le Collège prévoit assurer une meilleure cohésion entre les orientations, les cibles et les actions à mettre en œuvre lors de son prochain cycle de planification stratégique. Il prévoit également se doter de cibles et d'indicateurs plus facilement mesurables et harmoniser le vocabulaire utilisé. En ce qui a trait au plan de réussite, le Collège mentionne qu'il n'a pas été intégré au plan stratégique dès le départ et que les actions et les cibles n'avaient pas été déterminées en rapport avec les orientations.

La Commission constate que l'exercice d'autoévaluation a permis à l'établissement de préciser les concepts liés au processus de planification stratégique et d'intégrer le plan de

réussite au plan stratégique. La Commission encourage le Collège à poursuivre ses efforts dans le but d'améliorer le processus d'élaboration des prochains plans.

Compte tenu de ce qui précède, la Commission estime que le contexte d'élaboration du *Plan stratégique de développement 2004-2009*, qui précisait des résultats attendus mesurables, a généralement contribué à son efficacité. Par contre, elle juge que le contexte d'élaboration du *Plan institutionnel de réussite et de diplomation 2004-2009* n'a que partiellement contribué à son efficacité parce qu'il ne permettait pas de mesurer la progression vers l'atteinte des résultats attendus. Elle invite donc le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue à s'assurer dans sa planification stratégique que chacun des objectifs est associé à des résultats attendus mesurables, particulièrement ceux visant la réussite.

La mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite

La mise en œuvre du plan stratégique du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue est assurée par les plans de travail des directions et des services, qui déterminent leur contenu en fonction des priorités annuelles. Les plans de travail des directions, des services et des départements sont en lien avec le plan stratégique et la Commission a pu constater qu'un grand nombre de moyens ont été mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Les plans de travail des départements sont soumis à la Direction des études alors que ceux des services sont soumis à la Direction générale. Par ailleurs, les gestionnaires sont imputables de l'implantation de leurs plans de travail par le biais de leur évaluation annuelle de rendement. Un rapport d'étape sur la mise en œuvre du plan stratégique est déposé par le directeur général en novembre et en juin au conseil d'administration du Collège. Au terme de chaque année, les bilans annuels des directions, des services et des départements font état des réalisations en lien avec le plan stratégique et servent d'assises au rapport annuel.

Dans le cas des mesures du plan de réussite, les départements précisent dans leur plan de travail les projets liés à la réussite, la correspondance des projets avec les priorités institutionnelles et les objectifs du plan de réussite ainsi que les mécanismes de mise en œuvre et de suivi. Afin de favoriser la concertation entre les intervenants des campus, le Collège a créé l'équipe intercampus, qui était responsable de la mise en œuvre du plan de réussite. Cette équipe a été alimentée par un groupe élargi composé de professeurs, d'étudiants et de personnes intéressées par la réussite. L'équipe intercampus se réunissait plusieurs fois par session pour analyser l'état de la mise en œuvre des mesures liées aux orientations du plan ainsi que leur efficacité et l'évolution des taux de réussite. Sur la base de ces analyses, elle produisait des rapports d'étape à la mi-année et des bilans annuels d'implantation du plan de réussite qui étaient par la suite déposés à la Commission des études.

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

Les mécanismes de suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite

Le Cégep soumet chaque année au conseil d'administration un rapport annuel pour adoption. La Commission a constaté que ces rapports annuels mentionnent les principales réalisations reliées à chacune des grandes orientations du plan stratégique. Les rapports annuels contiennent aussi des données sur la réussite, sur les résultats financiers et sur les ressources humaines.

Le directeur général du Collège assume le pilotage du suivi du plan stratégique. Il fait un bilan sommaire régulier au conseil d'administration en lien avec certains objectifs du plan et y dépose les points de suivi deux fois par année, incluant une analyse du Collège, lequel se prononce sur la pertinence de ses orientations. Cette information est reproduite dans les rapports annuels. Bien que le Collège se soit doté d'objectifs, de résultats attendus et d'indicateurs en septembre 2005, il n'a pas fait le suivi annuel de la progression vers l'atteinte de ses résultats. Par ailleurs, le Collège n'a pas révisé annuellement son *Plan stratégique de développement 2004-2009*, ce qui lui aurait permis de l'actualiser, au besoin. Cependant, le Collège a donné suite à la résolution du conseil d'administration en date du 26 septembre 2005 qui demandait au Collège d'intégrer formellement le plan institutionnel de réussite au plan stratégique, de produire une annexe où seraient identifiés les résultats à atteindre, les objectifs poursuivis et les indicateurs de performance et de faire le rapport chaque année sur l'évolution du plan en y proposant les modifications nécessaires.

Le suivi du *Plan institutionnel de réussite et de diplomation* est effectué par l'équipe intercampus sous la responsabilité de la Direction des études. Les bilans sont présentés à la Commission des études et au conseil d'administration. L'équipe intercampus, dans son rapport annuel, produit en annexe des tableaux permettant de suivre les indicateurs de réussite. De plus, des fiches diagnostiques par programme sont produites et envoyées aux départements et aux programmes de façon à ce qu'ils puissent suivre la progression des résultats en fonction des indicateurs de réussite. Cependant, étant donné que le Collège dans son plan de réussite n'a pas précisé les résultats attendus, il n'a pas pu comparer les résultats obtenus avec les résultats attendus.

Au moment de la visite, la Commission a constaté que le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue prévoit dans la mise en œuvre de son *Plan stratégique de développement 2011-2016* faire le suivi des résultats à travers un tableau de bord de

gestion. La Commission l'encourage à poursuivre ce projet et **suggère** au Collège de faire le suivi de la progression vers l'atteinte de résultats en fonction des résultats attendus tant pour le plan stratégique que pour le plan de réussite, de réviser annuellement son plan et, au besoin, de l'actualiser.

La Commission estime que les mécanismes de suivi du *Plan stratégique de développement 2004-2009*, incluant le plan de réussite, n'ont que partiellement contribué à son efficacité.

Le plan d'action

À la suite de l'autoévaluation de son *Plan stratégique de développement 2004-2009*, le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue n'a pas produit de plan d'action à partir des pistes d'amélioration précisées dans son rapport d'autoévaluation. Afin d'améliorer son processus de planification stratégique, incluant le processus de planification lié à la réussite, la Commission invite le Cégep à se donner un plan d'action qui comprendra les mesures de nature à améliorer le processus de planification stratégique, précisera les responsabilités et inclura un échéancier.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue a généralement répondu aux demandes de la Commission au regard de cette évaluation par la mise en relation des résultats obtenus avec les objectifs visés par son plan stratégique et par l'examen critique de son processus de planification stratégique. Le Collège a produit un devis d'évaluation dans lequel il a énuméré les principales étapes de sa démarche, ses buts généraux, les responsables ainsi que l'échéancier d'évaluation. La description de la méthode de collecte et d'analyse de données, des critères d'évaluation, de la composition et du mandat du comité d'évaluation se trouve dans le rapport d'autoévaluation et dans les fiches descriptives. Dans son devis, le Collège ne précise pas d'enjeux particuliers pour orienter la démarche d'évaluation, bien qu'il identifie six buts spécifiques de l'évaluation de l'efficacité du plan stratégique portant sur les étapes-clés de sa démarche. Au cours du processus d'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite, le Collège n'a pas non plus évalué l'efficacité de certains moyens. Parce que l'évaluation de l'efficacité permet de déterminer les moyens qui produisent les meilleurs résultats et de faire des choix appropriés, la Commission estime que le Collège gagnerait à s'assurer d'évaluer l'efficacité des moyens mis en œuvre. Le Collège a procédé à des consultations sur le devis et sur certaines parties du rapport, ce qui a permis d'assurer une plus grande cohésion de la communauté collégiale et a constitué l'un des points forts de la démarche. Cette consultation a aussi permis à l'établissement de cerner des éléments à améliorer. Au terme de l'évaluation, ces éléments n'ont cependant pas été traduits dans un plan d'action.

Pour porter un regard critique sur le processus de planification stratégique, le Collège a recueilli les données pertinentes à partir de sources variées. Il s'est outillé de fiches descriptives de qualité qui établissaient le lien entre les objectifs et les indicateurs. Par ailleurs, l'analyse de données n'a pas toujours permis de fonder la démonstration sur l'atteinte de tous les objectifs, puisque certains objectifs du plan stratégique étaient trop larges et les objectifs du plan de réussite n'ont pas été formulés dès le départ en résultats attendus mesurables. La Commission invite le Collège, lors des prochaines démarches d'autoévaluation, à s'assurer de recueillir des données suffisantes pour appuyer son analyse.

La Commission estime que, dans l'ensemble, la démarche de l'établissement lui a permis de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. Le rapport d'autoévaluation du Collège, malgré ses faiblesses et limites, témoigne des réalisations et des résultats obtenus, des points forts et des améliorations à apporter au processus de planification stratégique et au processus de planification lié à la réussite. La

démarche d'autoévaluation retenue par l'établissement a conduit à une évaluation généralement 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 2004-2009*, la Commission estime que ce plan réalisé par le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue 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 2004-2009* l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettront d'améliorer son processus de planification stratégique.

En ce qui concerne d'abord le contexte d'élaboration, la Commission note que l'analyse que le Collège a réalisée de sa situation a permis de déterminer des enjeux pertinents, en concordance avec des orientations bien ciblées du plan, de préciser les concepts liés au processus de planification stratégique et d'intégrer le plan de réussite au plan stratégique. Par ailleurs, le Collège prévoit assurer une meilleure cohésion entre les orientations, les cibles et les actions à mettre en œuvre lors de son prochain cycle de planification stratégique. Il prévoit également se doter de cibles et d'indicateurs plus facilement mesurables et harmoniser le vocabulaire utilisé. La Commission invite toutefois l'établissement à s'assurer dans sa planification stratégique que chacun des objectifs est associé à des résultats attendus mesurables. Ensuite, en ce qui a trait à la mise en œuvre, la Commission souligne que le mécanisme mis en place par le Collège assure la mise en œuvre des moyens pour atteindre les objectifs, et ce, autant pour le plan stratégique que pour le plan de réussite. Enfin, en ce qui a trait aux mécanismes de suivi, la Commission estime que le mécanisme mis en place par le Collège ne lui a pas permis de faire le suivi annuel de la progression vers l'atteinte des résultats de son plan stratégique, incluant le plan de réussite. Cependant, le Collège prévoit dans la mise en œuvre de son *Plan stratégique de développement 2011-2016* faire le suivi des résultats à travers un tableau de bord de gestion. La Commission l'encourage à poursuivre ce projet et suggère au Collège de faire le suivi de la progression vers l'atteinte de résultats en fonction des résultats attendus tant pour le plan stratégique que pour le plan de réussite, de réviser annuellement son plan et, au besoin, de l'actualiser.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a permis, dans l'ensemble, de réaliser une évaluation généralement 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 en fonction des résultats attendus, mais ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan

de réussite en fonction des résultats attendus. La démarche d'autoévaluation, qui inclut un regard critique, a amené le Collège à reconnaître les points forts et les éléments à améliorer dans son processus de planification stratégique. Cependant, le Collège n'a pas traduit les pistes d'amélioration suggérées par le rapport d'autoévaluation dans un plan d'action. Afin d'améliorer son processus de planification stratégique, incluant le processus de planification lié à la réussite, la Commission invite le Cégep à se donner un plan d'action qui comprendra les mesures de nature à améliorer le processus de planification stratégique, qui précisera les responsabilités et qui inclura un échéancier. La Commission invite également le Collège, lors des prochaines démarches d'autoévaluation, à s'assurer de recueillir des données suffisantes pour appuyer son analyse.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son *Plan stratégique de développement 2004-2009*, le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission. L'établissement émet des précisions quant à la présentation de l'offre de programmes du Collège. La Commission a pris bonne note des commentaires du Collège pour la version finale du rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président