

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2007

Cégep de Thetford

Mars 2012

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2008* du Cégep de Thetford 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 Thetford a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 23 juin 2009. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 30 novembre, 1^{er} et 2 décembre 2010². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, le comité de gestion du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, le forum stratégique, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien. Certains intervenants rencontrés ne travaillaient pas directement pour le Cégep.

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 Thetford, 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 l'amélioration du

-
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} Luce Goerlach, directrice générale à la retraite du Cégep de Maisonneuve, M. Robert Pinsonneault, ancien président du conseil d'administration du Cégep de Saint-Hyacinthe et M. Robert Quesnel, conseiller pédagogique à la retraite du Cégep Lionel-Groulx. Le comité était assisté de M^{me} Nathalie Thibault, 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.

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

Le Cégep de Thetford, fondé en 1968, se situe dans la région administrative de Chaudière-Appalaches qui accueille d'autres établissements d'ordre collégial. Les activités économiques de la région sont centrées sur les industries minière, forestière et agricole ainsi que sur les nouvelles technologies liées aux secteurs de la pétrochimie et de l'oléochimie, du plastique et des composites. L'accroissement démographique de la région est moins fort que celui observé pour l'ensemble du Québec. Deux centres collégiaux de transfert de technologie sont affiliés au Cégep : le Centre de technologie minérale et de plasturgie et Oleotek, centre de transfert en oléochimie industrielle. Le Cégep offre également au Maroc, en collaboration avec le Cégep de l'Outaouais, quatre programmes techniques menant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales.

Durant les années 2004 à 2008, le Cégep a maintenu à la formation ordinaire une offre de trois programmes au secteur préuniversitaire et de neuf programmes au secteur technique. À la formation continue, le Cégep a offert, pour la même période, entre neuf et quatorze programmes, notamment dans les domaines de l'administration, de l'éducation à l'enfance ainsi qu'en hydrogéologie et géoenvironnement. Le nombre global d'étudiants a augmenté durant cette période, passant de 1 074 à l'automne 2004 pour atteindre 1 236 étudiants à l'automne 2007. À la formation ordinaire, le nombre d'étudiants est resté stable tant pour le secteur préuniversitaire que pour le secteur technique, selon les données du Collège. C'est le nombre d'étudiants à la formation continue qui explique l'augmentation de l'effectif étudiant global. Malgré cette augmentation, le personnel du Cégep s'est maintenu autour de 170 personnes.

Le comité de gestion est composé du directeur général, des directeurs des trois directions du Cégep ainsi que de six coordonnateurs ou adjoints de la Direction des services administratifs ou de la Direction des études, dont le coordonnateur à la formation continue. La régie pédagogique compte le directeur des études, un adjoint aux services et un adjoint aux programmes. Un renouvellement important de personnel a caractérisé les années de mise en œuvre du plan stratégique, notamment aux postes de la Direction générale et de la Direction des études. Depuis 2004, la première année de la mise en œuvre du premier plan stratégique, il y a eu trois présidents du conseil d'administration du Cégep.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet de l'autoévaluation du Collège et du présent rapport constitue son premier plan stratégique depuis les modifications apportées à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Adopté par le Collège en juin 2004, il couvre les années 2004 à 2008. La Commission l'a jugé conforme aux exigences de la Loi et a estimé qu'il contenait tous les éléments susceptibles de permettre d'en assurer l'efficacité. La tenue d'une activité de réflexion sur la planification stratégique du Collège à l'automne 2006, événement connu sous le nom de *Cégep autrement*, a été initiée par le nouveau directeur général afin de mobiliser la communauté autour d'enjeux à définir à partir des préoccupations exprimées à cette occasion. Cela a permis au Collège de recenser de nouveaux moyens à greffer au plan 2004-2008. En outre, cette activité lui a permis de poser les bases du *Plan stratégique 2010-2015* qui, au moment de la visite, était mis en œuvre.

La mission du Collège, et les orientations qui en découlent, s'articule autour de thématiques : l'implication du Collège dans le développement régional, l'innovation technologique, la recherche, l'implantation et la diffusion de nouvelles technologies, l'offre de services à sa communauté et la participation à des programmes de coopération à l'étranger. Le *Plan stratégique 2004-2008* cerne huit enjeux donnant lieu à autant d'orientations portant sur la clientèle, la gestion des programmes d'études, la réussite et la diplomation, la contribution régionale, l'internationalisation d'activités collégiales, le renouvellement de l'organisation, la gestion financière et le Collège comme milieu de vie.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de la réussite est rattaché à la troisième orientation du plan stratégique qui prévoit la poursuite des mesures déjà en place et, au besoin, en déployer de nouvelles afin d'atteindre des taux de réussite, de persévérance et de diplomation conformes aux cibles fixées par le plan et supérieurs à ceux du réseau. Les objectifs du plan de réussite portent sur l'amélioration de trois indicateurs de réussite et un quatrième porte sur la réponse concertée et le traitement rapide et efficace des situations rencontrées. La Commission a estimé, lors d'une évaluation précédente, qu'il devrait être efficace et qu'il était susceptible de bien soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation des étudiants.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Collège de Thetford a entrepris l'autoévaluation de son plan 2004-2008 en janvier 2009 par la mise sur pied d'un comité d'autoévaluation composé de cinq personnes, soit le

directeur général, un enseignant et trois professionnels provenant de différents services. Le comité s'est adjoint les services d'un consultant notamment pour la planification de l'opération et pour la rédaction du rapport final, déposé au conseil d'administration en juin 2009. Le devis d'évaluation, en plus de fixer les choix méthodologiques et le partage des responsabilités, met en évidence les enjeux de l'autoévaluation axés autour de la crédibilité et du leadership institutionnel ainsi que de la mobilisation de la communauté. Le Collège a évalué son *Plan institutionnel de la réussite et de la diplomation 2004-2008* en traitant l'enjeu du plan stratégique portant sur la réussite auquel il est rattaché, au même titre que les sept autres enjeux.

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.

Le *Plan stratégique 2004-2008* du Cégep de Thetford s'articule autour de 8 enjeux qui sont formulés sous forme d'orientations subdivisées en 72 objectifs. La majorité d'entre eux concernent le renouvellement de l'organisation, la contribution régionale, la gestion des programmes d'études et la clientèle. D'autres objectifs portent sur la gestion financière, la réussite et la diplomation, l'internationalisation d'activités collégiales et le collège comme milieu de vie. À ces objectifs sont associés des moyens, des indicateurs et un échéancier. Les orientations sont quant à elles traduites sous forme de résultats attendus.

Le Collège a évalué le niveau d'atteinte de tous les objectifs de son plan stratégique. Il a éprouvé certaines difficultés de mesure pour différentes raisons notamment, selon lui, à cause de la formulation ambiguë de certains objectifs ou indicateurs. Devant ces problèmes, le Collège a choisi de ne pas utiliser les résultats attendus pour évaluer l'atteinte des objectifs de son plan. Il a plutôt considéré le nombre de moyens réalisés pour juger du niveau d'atteinte d'un objectif. Par conséquent, il a recueilli des données auprès des différentes directions concernant les réalisations et les résultats obtenus pour chaque objectif du plan pour ainsi conclure sur leur niveau d'atteinte. Le Collège précise dans son rapport que ce regard sur l'atteinte des objectifs en recourant au nombre de moyens réalisés a des limites compte tenu du fait que certains objectifs ne comptent qu'un moyen alors que d'autres en comptent plus de cinq. Cela lui a permis cependant de proposer une explication et une appréciation, enrichies par la connaissance qu'a la direction de son milieu et de l'ensemble des moyens mis en œuvre pour chaque objectif. Par la même occasion, le Collège a pu cerner les suites à donner dans son prochain plan, constituant ainsi au fur et à mesure le plan de suivi de l'évaluation de l'atteinte des objectifs du plan stratégique.

À partir de son appréciation des moyens réalisés, le Collège a jugé au terme de son évaluation que 50 % des objectifs de son plan stratégique ont été complètement atteints, que 40 % des objectifs n'ont été atteints que partiellement et que 10 % d'entre eux n'ont

pas été atteints. Cette conclusion est basée sur le fait que 94 % des moyens associés aux objectifs ont été réalisés. Cependant, lors de la visite, le Collège a reconnu que ces résultats étaient interprétés comme une progression vers l'atteinte de l'objectif et non l'atteinte réelle de l'objectif lui-même. Le Collège complète ce portrait par les données perceptuelles obtenues auprès de l'ensemble du personnel qui révèlent un fort taux de méconnaissance du plan stratégique en général et de l'atteinte des objectifs en particulier. Le tiers des répondants croit que les objectifs ont été atteints, un autre tiers pense qu'ils n'ont pas été atteints alors que le dernier tiers est incapable de se prononcer à ce sujet. Le Collège estime que le personnel ayant répondu au questionnaire a une connaissance limitée du premier plan stratégique et des processus qui ont prévalu à son élaboration, à sa mise en œuvre et au suivi assuré par la direction. Notamment, la faible mobilisation de l'ensemble du personnel et l'arrivée de 70 nouvelles personnes sont, selon le Collège, des causes de cette méconnaissance généralisée du *Plan stratégique 2004-2008*.

La Commission, à l'instar du Collège, constate que l'imprécision de certains objectifs et l'absence d'indicateurs clairs rendent difficile l'évaluation de l'atteinte des objectifs du plan stratégique. Malgré l'intérêt et la pertinence des données recueillies et leur présentation efficace en annexe du rapport d'autoévaluation, la démarche du Collège ne permet pas de conclure de façon rigoureuse à l'atteinte des objectifs. 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.

L'atteinte des objectifs du plan de réussite

Le troisième enjeu du plan stratégique concerne la réussite et la diplomation. Bien qu'un document autonome existe, le *Plan institutionnel de la réussite et de la diplomation 2004-2008*, le Collège a choisi d'évaluer l'enjeu de son plan stratégique portant sur la réussite, lequel précise des cibles pour chacune des années couvertes par le plan en fonction des indicateurs de la réussite des cours à la première session, de la persévérance aux études ainsi que de la diplomation en durée prévue et pour celle deux ans après la date prévue. Afin de suivre l'évolution de ces indicateurs de réussite, le Collège a utilisé les données provenant du système CHESCO du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) pour les cohortes 2004 à 2007. Il a pu conclure sur l'atteinte des objectifs de cet enjeu et a pu cerner des actions à entreprendre à la suite de l'explication des écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus. Pour compléter le portrait de l'atteinte des objectifs de ce troisième enjeu, le Collège a recueilli des données perceptuelles auprès de tous les professeurs et d'étudiants.

Le Collège a évalué tous les objectifs relatifs à la réussite et à la diplomation inclus dans son plan stratégique. Il a jugé ne pas avoir atteint deux des trois objectifs formulés. Le Collège explique les écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus notamment par le profil des étudiants admis au Collège depuis 2005. Le Collège cerne des suites à donner pour corriger la situation, essentiellement l'actualisation du plan de réussite. Le Collège conclut dans l'ensemble à l'efficacité du plan de réussite et à la pertinence des mesures en place.

Compte tenu de la précision et de la pertinence des résultats attendus formulés pour chaque objectif et du recours à des indicateurs clairs pour évaluer l'atteinte des objectifs liés à l'enjeu portant sur la réussite et la diplomation, 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.

Le Collège a examiné les trois objets du regard critique pour le plan stratégique, incluant le plan de réussite : le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et le mécanisme de suivi. La démarche empruntée pour porter ce regard critique est basée sur la consultation de trois groupes : l'ensemble du personnel pour le plan stratégique, les professeurs et professionnels concernés par la réussite pour le plan de réussite et les étudiants sur quatre des enjeux du plan stratégique, dont celui de la réussite. Ces consultations, pilotées par la direction, ont pris la forme de questionnaires visant à valider des hypothèses rédigées a priori par le comité d'autoévaluation. L'analyse des données recueillies a été réalisée par le comité d'autoévaluation qui pouvait s'adjoindre, au besoin, des membres de la communauté. Il a examiné ensuite les résultats lui permettant de préciser les perceptions et de cerner les suites à donner.

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 Collège estime que l'analyse de situation, essentiellement élaborée à l'occasion de l'évaluation institutionnelle lors de laquelle une large consultation du personnel avait été menée, était pertinente et basée sur des données récentes et suffisantes pour lui permettre

d'en cerner les enjeux. Le Collège juge que la validation de cette analyse par le comité de gestion constitue l'une des forces du contexte d'élaboration du plan. Pour l'élaboration de son plan 2010-2015, le Collège a choisi d'inviter l'ensemble du personnel ainsi que des intervenants de l'extérieur du Collège à participer à des ateliers tenus lors de l'événement *Cégep autrement*. Le Collège a produit ainsi une nouvelle analyse de situation lui permettant d'axer le développement du Collège autour de nouveaux enjeux.

Selon le Collège, malgré le fait qu'il disposait en 2004 d'un portrait clair et complet de sa situation, les résultats de l'analyse de situation n'ont pas permis de préciser sa vision, engendrant par conséquent un problème d'adhésion au plan stratégique. En effet, le Collège considère que la principale faiblesse du contexte d'élaboration du plan est que le personnel n'a pas été mis suffisamment à contribution, ce qui, selon lui, explique le peu d'enracinement du plan dans la communauté. Au moment de la visite, l'ensemble des groupes rencontrés a confirmé leur faible implication dans le processus d'élaboration du plan. Ce constat a motivé la nouvelle direction à se baser, pour l'élaboration du plan 2010-2015, sur les résultats de la consultation tenue lors de *Cégep autrement*. Selon elle, cela a favorisé la mobilisation de la communauté à la planification stratégique et a permis l'enracinement du nouveau plan dans le milieu, ce qui a été confirmé par les témoignages recueillis lors de la visite.

Les huit orientations du *Plan stratégique 2004-2008* ont été dégagées grâce à l'analyse de situation et sont pertinentes de l'avis du Collège. Cependant, lors du regard critique qu'il a posé sur son plan stratégique, le Collège a noté des difficultés dans leur formulation, parfois imprécises et parfois trop complexes, et a estimé que leur nombre était trop important pour assurer une mise en œuvre efficace et un suivi rigoureux. De plus, le Collège a constaté que les objectifs soutenant chacune des orientations, bien qu'ils aient fait l'objet de nombreuses validations lors de leur élaboration, étaient difficilement mesurables. Par exemple, il repère des formulations ambiguës ou imprécises de certains objectifs et indicateurs. Il soulève aussi l'absence d'indicateurs pour certains objectifs ainsi que l'absence généralisée de résultats attendus fixant le niveau d'atteinte souhaité pour chaque objectif. Il remarque que des indicateurs s'apparentent à des moyens à mettre en œuvre ou à un échéancier. Il reconnaît incidemment des difficultés liées à la définition même des principaux concepts de la planification stratégique. Finalement, le Collège a noté dans son rapport qu'il devra tenir compte de ces constats. La Commission a constaté, lors de la visite, qu'il existe toujours une certaine confusion dans l'ensemble des concepts de la planification stratégique. Elle estime que le Collège aurait avantage à les clarifier.

En conclusion, la Commission juge que l'analyse de situation a contribué à l'efficacité du plan, mais que le processus d'élaboration du *Plan stratégique 2004-2008* n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan et **suggère** au Collège de s'assurer de la clarté des orientations de son plan stratégique, de renforcer leurs liens avec les enjeux et de formuler les objectifs en résultats attendus mesurables.

Le contexte d'élaboration du plan de réussite

Selon le Collège, l'analyse de situation réalisée pour le *Plan stratégique 2004-2008* l'a amené à identifier des enjeux pertinents et des obstacles à la réussite soutenus par des orientations claires et appropriées desquelles découlent des objectifs réalistes et mesurables. Selon les données recueillies par le Collège dans le cadre de l'autoévaluation, sept professeurs sur dix confirment ne pas avoir participé à l'élaboration du plan de réussite, neuf sur dix n'en connaissent pas les principes de base et la moitié n'ont pas pris connaissance du plan de réussite, pas plus que du plan stratégique. Bien que le Collège n'aborde pas dans son rapport le processus d'élaboration du plan de réussite, il prévoit une action du plan d'action qui vise à actualiser le plan de réussite pour faire écho au constat de la décroissance des indicateurs de réussite en première session, mais aussi plus largement pour résoudre des difficultés plus marquées au cours des dernières années. La Commission note la qualité de l'analyse de situation, notamment puisqu'elle a permis de dégager les enjeux appropriés et parce que les objectifs sont clairs et que les cibles fixées sont en lien avec les caractéristiques des étudiants et répondent aux obstacles à la réussite. Dans le *Plan stratégique 2010-2015*, la réussite est un enjeu et le nouveau plan de réussite est un moyen pour améliorer les taux des indicateurs de réussite.

La Commission juge que l'analyse de situation et le processus d'élaboration du *Plan institutionnel de la réussite et de la diplomation 2004-2008* a contribué à l'efficacité du plan.

La mise en œuvre du plan stratégique

Le plan stratégique définit les modalités de sa mise en œuvre et du suivi en termes de partage des responsabilités, de stratégies d'évaluation, de ressources nécessaires et d'instances concernées ainsi que le rôle du conseil d'administration. La mise en œuvre du *Plan stratégique 2004-2008* du Cégep de Thetford s'est fait essentiellement par la réalisation des plans de travail annuels des directions, des services et des départements. Le Collège note dans son rapport que des éléments ont été favorables à la mise en œuvre du plan, dont le climat de travail ainsi que l'autonomie et le sens des responsabilités du personnel. Il constate néanmoins que l'appropriation limitée du plan stratégique par le

personnel et le maintien d'un double mode de planification et de suivi des opérations et des activités ont rendu difficile le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique par le Collège. En effet, le Collège a mis en place un premier mécanisme de suivi de mise en œuvre de son plan stratégique, dont le mode de gestion est prévu sur une base triennale, puis a ajouté à partir de 2006 un mécanisme de planification et de suivi sur une base annuelle.

À partir des projets de plan de travail élaborés par les instances du Collège, la Direction générale établit une concordance entre les actions prévues aux plans de travail annuels et les objectifs du plan stratégique à atteindre, mais ni les plans de travail annuels ni les bilans annuels produits n'en témoignent, comme a pu le constater la Commission lors de la visite. Toutefois, la Direction générale a produit deux bilans périodiques de la mise en œuvre du plan, un premier en 2005 et l'autre en 2007, dans lesquels les réalisations sont clairement associées aux objectifs du plan et où le Collège présente une estimation de l'efficacité des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs.

Bien que le Collège n'ait pas examiné l'efficacité de moyens mis en œuvre, la Commission a constaté, lors de la visite, qu'un outil était en conception à cet effet et elle encourage le Collège à l'utiliser pour lui permettre, entre autres, de réajuster son plan stratégique et de faire des choix annuels pertinents des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du plan stratégique.

Le Collège conclut que presque tous les moyens associés aux objectifs du plan 2004-2008 ont été réalisés et que ceux-ci répondent largement aux besoins du milieu comme l'ont confirmé les différents intervenants lors de la consultation menée par le Collège. La Commission note que les différents intervenants exercent leurs responsabilités et que la majorité des moyens prévus ont été mis en œuvre. Par ailleurs, elle constate l'absence d'un calendrier, mais note que, pour la mise en œuvre du plan 2010-2015 en vigueur au moment de la visite, le Collège était en train de se doter d'un calendrier de réalisation afin d'assurer le suivi des moyens mis en œuvre. De plus, il a créé une nouvelle instance pour assurer le suivi de sa mise en œuvre, le Forum stratégique, qui est composé d'un représentant de chacune des directions, des départements et des étudiants auxquels s'ajoute un représentant pour chaque catégorie d'emploi présente au Collège. Il aura comme tâche principale de faire la planification de la mise en œuvre du plan et d'en assurer son suivi. La Commission encourage le Collège à mettre en œuvre son calendrier de réalisation et estime que la mise en œuvre du *Plan stratégique 2004-2008* a généralement contribué à l'efficacité du plan.

La mise en œuvre du plan de réussite

La prise en charge du plan de réussite s'est déroulée sensiblement de la même façon que celle du plan stratégique. Les moyens à mettre en œuvre sont décidés dans chacun des départements et services puis le Collège, par son comité de gestion, les arrime au plan par son plan de travail. Dans son rapport, le Collège constate que, malgré une méconnaissance du plan de réussite 2004-2008, les professeurs mettaient en œuvre des mesures de soutien à la réussite sans en expliciter leurs liens aux objectifs du plan de réussite. La Commission a constaté, lors de la visite, que des rencontres ont lieu entre l'adjoint à la Direction des études et les responsables des comités de programme pour élaborer le plan d'action annuel et pour produire un rapport qui tient lieu de bilan annuel de réalisations. Ces rencontres permettent également de réajuster, au besoin, les mesures de soutien.

La Commission estime que la mise en œuvre n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan de réussite 2004-2008. En conséquence, elle invite le Collège à se doter d'un mécanisme efficace de mise en œuvre de son plan de réussite.

Les mécanismes de suivi du plan stratégique

Le Collège a développé certains mécanismes pour effectuer le suivi du plan, sous la responsabilité de la Direction générale, dont le plan triennal des directions 2005-2008 et leurs bilans annuels, deux bilans de la mise en œuvre de son plan stratégique (décembre 2005 et décembre 2007), un bilan complet ainsi que les rapports annuels du Collège. Les bilans des plans de travail et les rapports annuels sont présentés au conseil d'administration sans être adoptés. Selon le Collège, les mécanismes de suivi du plan ont été mis en œuvre.

La Commission note que les bilans de plans de travail des directions sont revus et alimentés par le comité de gestion. Cependant, le suivi des résultats portait sur le bilan des réalisations des différentes directions plutôt que sur l'évaluation des résultats obtenus au regard des objectifs visés. De plus, la Commission a examiné les rapports annuels pour les années couvertes par le plan stratégique et note qu'ils font état des principales réalisations plutôt que des résultats obtenus. Pendant la durée du plan stratégique, le Collège n'a pas procédé à son actualisation.

En conclusion, la Commission estime que le suivi des résultats du plan stratégique n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan. Pour tenir compte de ce qui précède au regard des mécanismes de suivi du plan stratégique, la Commission *suggère* au Collège de mettre en œuvre ses mécanismes de suivi des résultats, de procéder à la révision annuelle de ses plans et, au besoin, de les actualiser.

Les mécanismes de suivi du plan de réussite

Le Collège a produit des bilans annuels du plan de réussite dans lesquels il expose les statistiques des différents indicateurs de réussite. De plus, la direction du Cégep a produit en février 2005 un bilan complet de la mise en œuvre du troisième enjeu de son plan stratégique portant sur la réussite. En 2006, une rencontre entre la Direction des études et chacune des assemblées départementales a permis des discussions ouvertes autour des statistiques de la réussite et des interventions à privilégier. Ainsi, la Commission estime que le suivi des résultats du plan stratégique a contribué à l'efficacité du plan.

Le plan d'action

Le Collège a élaboré un plan de suivi de l'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique dans lequel il associe des suites à donner en lien avec les enjeux du plan. Une instance responsable, un échéancier ainsi que des moyens y sont précisés. Les actions proposées visent de nouveaux moyens à insérer dans le prochain plan stratégique afin de favoriser l'atteinte des objectifs. Le Collège ne propose pas d'actions en ce qui concerne l'amélioration de son processus de planification stratégique, soit l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du plan. Le Collège fait part, dans son rapport d'autoévaluation, des constats pour l'élaboration d'un prochain plan stratégique. Ces constats n'apparaissent pas sous forme d'actions proposées et ne se soldent pas par un plan d'action explicite. En conséquence, le plan d'action du Collège n'est que partiellement susceptible d'améliorer le processus de planification stratégique. Ainsi, la Commission invite le Collège à consigner les pistes d'amélioration dans un plan d'action susceptible d'améliorer le processus de planification stratégique du Collège.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep de Thetford a répondu aux demandes de la Commission en élaborant un devis, en établissant une relation entre les résultats obtenus et les objectifs visés et en posant un regard critique sur le contexte d'élaboration du plan stratégique, sur sa mise en œuvre et sur le suivi qui a été apporté. Le Collège a mené plusieurs consultations sur l'efficacité du plan stratégique auprès du personnel, des professeurs et des étudiants. La Commission estime que la cueillette de données a été riche. Le Collège a élaboré un plan d'action qui porte sur de nouveaux moyens à intégrer au plan. La Commission souligne que l'enjeu majeur de l'opération d'autoévaluation que s'était fixé le Collège, soit la mobilisation de la communauté et son adhésion au *Plan stratégique 2010-2015*, a été atteint. La Commission souligne la qualité du devis d'évaluation. Cependant, le Collège n'a pas procédé à l'évaluation de l'efficacité de moyens mis en œuvre dans le cadre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, comme le demandait la Commission. Elle estime qu'il aurait gagné à examiner l'efficacité de quelques moyens afin d'évaluer les efforts investis au regard des résultats obtenus.

La Commission souligne la quantité et la qualité des données recueillies. Cependant, elles ne sont pas toujours suffisantes particulièrement pour mesurer le niveau d'atteinte des objectifs. De plus, les analyses ne sont pas toujours approfondies se fondant souvent sur les réalisations plutôt que sur les résultats obtenus pour porter des conclusions sur le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique. Cependant, en ce qui concerne spécifiquement le plan de réussite, la Commission constate que la précision et la pertinence des résultats attendus formulés pour chaque objectif et le recours à des indicateurs clairs pour évaluer l'atteinte des objectifs lui permettent d'attester le niveau d'atteinte des objectifs. La Commission note que la démarche du Collège pour poser son regard critique est basée sur des données perceptuelles pertinentes et suffisantes, ce qui a permis au Collège de poser un regard rigoureux et juste de l'efficacité de son plan et de dégager des constats.

En conclusion, dans l'ensemble, le Collège a mené un travail d'autoévaluation qui lui a permis de repérer les points forts et les principales zones d'amélioration pour renforcer l'efficacité de son plan stratégique, incluant le plan de réussite. L'autoévaluation a permis de tracer un portrait juste, mais partiel, de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. En conséquence, la Commission **suggère** au Collège de s'assurer, lors d'une prochaine évaluation de l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite, de recueillir des données de façon à appuyer ses analyses lui permettant de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs.

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 2004-2008*, la Commission estime que ce plan stratégique, incluant le plan de réussite, réalisé par le Cégep de Thetford et la gestion qu'il en a faite ***n'ont que partiellement contribué*** à l'atteinte des résultats. Par ailleurs, le regard critique posé par le Collège sur le plan 2004-2008 lui a permis de dégager certaines des pistes d'actions susceptibles d'améliorer son processus de planification stratégique.

La Commission juge que le contexte d'élaboration du plan stratégique a permis au Collège de définir des orientations pertinentes découlant de l'analyse de situation. Toutefois, elle note une difficulté liée à la mesure du niveau d'atteinte des objectifs du plan. Ainsi, la Commission suggère au Collège de s'assurer de la clarté des orientations de son plan stratégique, de renforcer leurs liens avec les enjeux et de formuler les objectifs en résultats attendus mesurables. En ce qui concerne le contexte d'élaboration du plan de réussite, la Commission souligne la cohérence entre les objectifs, définis de façon réaliste et en termes mesurables, et les enjeux. Pour ce qui est de la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, la Commission estime que le faible lien entre les actions à entreprendre et les objectifs fixés nuit à la fois à la planification annuelle ainsi qu'à la mesure de l'atteinte de chaque objectif. Ainsi, la Commission invite Collège à se doter d'un mécanisme efficace de mise en œuvre de son plan de réussite. Enfin, les mécanismes de suivi mis en place par le Collège pour son plan stratégique ne lui ont que partiellement permis de rendre compte annuellement du niveau d'atteinte des objectifs visés. En conséquence, la Commission suggère au Collège de mettre en œuvre ses mécanismes de suivi des résultats, de procéder à la révision annuelle de ses plans et, au besoin, de les actualiser. Par ailleurs, elle conclut que le suivi des résultats du plan de réussite a contribué à l'efficacité du plan.

Finalement, bien que le Collège ait recueilli des données pertinentes et suffisantes, la démarche d'autoévaluation qu'il a menée ne lui a pas permis 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 ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique en fonction des résultats attendus. En conséquence, la Commission suggère au Collège de s'assurer, lors d'une prochaine évaluation de l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite, de recueillir des données de façon à appuyer ses analyses lui permettant de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du plan stratégique 2004-2008, le Cégep de Thetford souscrit à l'analyse faite par la Commission et se montre d'accord avec toutes ses conclusions et avis. Le Collège informe la Commission de la révision qu'il entend faire à mi-parcours de son actuelle planification stratégique.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président