

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2009

Cégep de Sainte-Foy

Décembre 2011

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du plan stratégique du Cégep de Sainte-Foy s'inscrit dans une opération menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial auprès de l'ensemble des cégeps 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 cégeps 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 Cégep et la gestion qu'il en a faite ont contribué à l'atteinte des résultats.

Le Cégep de Sainte-Foy a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 16 juin 2009. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 20, 21 et 22 avril 2010². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie du Cégep, la régie pédagogique de la Direction des études, les comités d'autoévaluation 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 Sainte-Foy et 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 Cégep s'est donné à la suite de son autoévaluation et de l'appréciation de la démarche d'évaluation suivie par l'établissement. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration du processus de planification stratégique du Collège, de la gestion du plan et de l'évaluation de son efficacité.

-
1. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps : Cadre d'analyse*, avril 2008, 11 p.
 2. Outre le commissaire, M. 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^{me} Denyse Blanchet, directrice générale au Cégep Montmorency et M^{me} Sylvie Bergeron, directrice générale adjointe au développement institutionnel retraitée du Cégep de Jonquière. Le comité était assisté de M^{me} Stéphanie Baron-Arguin, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire et de M^{me} Alla Mitriashkina, agente de recherche, qui assistait à titre d'observatrice.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Fondé en 1967, le Cégep de Sainte-Foy est situé dans la région de la Capitale-Nationale. Il compte un centre de transfert de technologie affilié, soit le Centre de transfert de technologie en imagerie numérique et médias interactifs et a également un centre de recherche affilié, qui est le Centre d'enseignement et de recherche en foresterie de Sainte-Foy inc.

Dans la région de la Capitale-Nationale, les principaux domaines du marché du travail sont le commerce, la santé, l'administration publique et le secteur manufacturier. Sur le plan régional, la population de la Capitale-Nationale a augmenté de 4,7 % de 1997 à 2007, soit une augmentation légèrement inférieure à la croissance de la population pour l'ensemble du Québec. La population étudiante du Cégep de Sainte-Foy a elle aussi légèrement augmenté durant ces années d'environ 300 étudiants. Plusieurs collèges sont situés dans la même région que le Cégep de Sainte-Foy.

De 2004 à 2009, le Collège a enrichi sa carte de programmes menant à un diplôme d'études collégiales (DEC) de deux programmes et le nombre d'étudiants inscrits à un DEC a connu une hausse. Le Cégep offre des programmes préuniversitaires et techniques, dans les domaines des arts et des lettres, des sciences humaines, des sciences de la nature, de l'administration et de l'informatique, des arts et du design, de l'environnement, biologie et foresterie, des techniques humaines et de la santé. Quant aux programmes conduisant à une attestation d'études collégiales (AEC), l'offre de programme du Cégep s'est accrue et le nombre d'étudiants inscrits à une AEC a lui aussi augmenté. À la formation continue, le Collège offre des formations dans les domaines des technologies de l'information et de la communication, de la santé et des services sociaux, de l'administration et du marketing et des assurances.

Pendant la mise en œuvre du plan, toutes les catégories d'emploi au Cégep ont connu une augmentation de leur personnel; le nombre d'employés équivalents à temps complet est passé de 804 à 900.

La régie du Cégep de Sainte-Foy est formée des directeurs des six directions et du directeur général, soit la Direction des études, la Direction du personnel et des affaires corporatives, la Direction des services administratifs, la Direction de la formation continue, la Direction des affaires étudiantes et des communications et la Direction des systèmes des

technologies de l'information, qui relèvent tous de la Direction générale. La directrice des études et le directeur général étaient en poste lors de l'élaboration du plan stratégique et lors de l'évaluation de son efficacité. La présidence du conseil d'administration a été assumée par la même personne tout au long de la mise en œuvre du plan stratégique.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Cégep en juin 2004. Il s'agit du premier plan depuis les modifications apportées à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et couvre la période 2004-2009. Ce plan stratégique a été évalué par la Commission qui l'a jugé conforme et potentiellement efficace dans la mesure où des ajustements seraient apportés. Lors de cette évaluation, la Commission avait suggéré au Cégep de formuler des résultats attendus pour chacun des objectifs de son plan stratégique et de préciser ses indicateurs.

Le Cégep a évalué l'efficacité de son premier plan stratégique, qu'il a actualisé au cours de sa mise en œuvre en ajoutant une sous-orientation pour tenir compte des nouvelles intentions de formation liées à la citoyenneté.

Le plan stratégique s'appuie sur la mission du Cégep de Sainte-Foy qui est de « contribuer à la formation et au développement de personnes compétentes, responsables et possédant les atouts pour intégrer avec succès l'université ou le marché du travail. Par un enseignement de qualité, le Cégep de Sainte-Foy met en œuvre des programmes d'études riches et offre une éducation à la citoyenneté dans un milieu d'apprentissage humain et stimulant. Le Cégep, par ses activités de formation et de recherche ainsi que par les services qu'il rend à l'ensemble de la population, participe à l'essor et à la vitalité de sa région et du Québec ». Le plan stratégique comporte cinq orientations, lesquelles se subdivisent en sous-orientations. À ces sous-orientations correspondent de deux à cinq moyens. Les orientations du plan stratégique concernent la mise en place d'un milieu d'apprentissage humain et stimulant, la réussite éducative des étudiants, l'offre de formation continue, la qualité du milieu de travail et le développement professionnel des employés ainsi que le développement du Cégep.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite 2004-2009 est associé à la deuxième orientation du plan stratégique. Il constitue la seconde partie du document *Plan de développement et plan de réussite 2004-2009*. Lors de l'évaluation du plan stratégique, la Commission estimait que le plan de réussite intégré était susceptible de bien soutenir la réussite, la persévérance et la

diplomation. Le plan de réussite comporte cinq champs d'intervention auxquels sont associées des mesures collectives et adaptées. Ces champs d'intervention touchent l'engagement étudiant, l'évaluation des apprentissages, le sens donné aux apprentissages, la cohésion entre les intervenants au Cégep et les relations avec les étudiants.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Cégep a réalisé l'autoévaluation de son plan stratégique 2004-2009, incluant son plan de réussite, entre septembre 2008 et juin 2009. Trois comités d'évaluation ont participé à la démarche d'autoévaluation : le comité d'évaluation, le sous-comité d'évaluation et le comité de réflexion sur la réussite. Le comité d'évaluation, composé des membres de la régie du Cégep, s'est occupé d'évaluer l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite, alors que la régie pédagogique a évalué particulièrement l'efficacité du plan de réussite. Le sous-comité d'évaluation, dont les principales tâches consistaient à recueillir les données et les analyser, était composé du directeur général, de la directrice des études, de la coordonnatrice du Service du développement pédagogique et institutionnel et de deux conseillers pédagogiques. Un comité de réflexion sur la réussite, formé de membres de la Commission des études, a alimenté les travaux d'évaluation liés à l'efficacité du plan de réussite. Son mandat était d'examiner dans une perspective à la fois large et critique la question de la réussite au Collège, de faire le point sur cette question et d'explorer de nouvelles avenues pour mieux soutenir les étudiants. La collecte et l'analyse des données ainsi que la rédaction du rapport ont été réalisées d'octobre 2008 à avril 2009. Le rapport d'évaluation a été présenté à la Commission des études et a ensuite été adopté par le conseil d'administration lors de sa réunion du 8 juin 2009.

Le devis d'évaluation, qui s'applique à l'évaluation du plan stratégique et du plan de réussite, précise la composition et le rôle des trois comités liés à l'évaluation, les objets de l'évaluation et les étapes de la démarche d'évaluation. Ce devis a été présenté à la Commission des études le 30 octobre 2008, qui a donné un avis favorable.

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 évalué comprend cinq orientations que le Collège présente comme des objectifs à atteindre : accentuer la mise en place d'un milieu d'apprentissage humain et stimulant; viser la réussite éducative des étudiants; diversifier l'offre de la formation continue; offrir un milieu de travail de qualité et assurer le développement professionnel des employés; assurer le développement du Cégep de façon enrichissante et efficace. Ces orientations sont déclinées en 18 sous-orientations et 53 moyens. Pour réaliser l'évaluation du niveau d'atteinte des objectifs de son plan stratégique 2004-2009, le Cégep a examiné les cinq orientations de son plan.

Le comité d'évaluation du plan stratégique a analysé les résultats des travaux effectués par le sous-comité de travail mandaté pour l'évaluation de l'efficacité du plan stratégique. Comme le plan stratégique du Cégep de Sainte-Foy, à l'exception du plan de réussite, ne comporte pas de cibles accompagnées d'indicateurs, le Cégep s'est donné des indicateurs pour mesurer l'effet de la mise en œuvre des moyens. Ainsi, il a évalué le niveau de mise en œuvre des moyens et a pris en compte les résultats obtenus à l'aide de ces indicateurs.

Le Cégep appuie son analyse par des données documentaires et des données perceptuelles, présentées sous forme de tableau synthèse dans son rapport. En ce qui concerne les données documentaires, le Cégep se réfère aux résultats des rapports d'évaluation de programme, aux bilans de la mise en œuvre des actions prioritaires des quatre dernières années, aux plans d'action des cinq dernières années, aux tableaux de suivi de mise en œuvre des actions prioritaires et aux rapports d'évaluation de mesures particulières comme ceux sur les journées d'activités périscolaires. Le Collège a utilisé des données perceptuelles recueillies au cours de la mise en œuvre de son plan stratégique : deux questionnaires ont été distribués auprès des étudiants, l'un sur la relance des diplômés et l'autre sur la satisfaction des étudiants par rapport aux services du Cégep et à leurs études. Quant aux employés, le questionnaire qui leur était adressé portait sur la santé et le milieu

de travail. Ce questionnaire a été distribué auprès des employés au début du plan stratégique et à la fin de sa mise en œuvre.

Le Cégep se dit satisfait des résultats générés par la mise en œuvre des moyens de son plan stratégique et le Cégep ainsi que les groupes rencontrés lors de la visite ont tous témoigné d'une perception favorable de l'atteinte des objectifs du plan en faisant part des réalisations liées à la mise en œuvre du plan. Il conclut dans son rapport que la grande majorité des objectifs de son plan stratégique ont été atteints.

Étant donné que le plan stratégique 2004-2009 ne contenait pas de résultats attendus mesurables et que la démonstration du niveau d'atteinte des objectifs est basée sur la mise en œuvre des moyens et sur leurs effets, 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 plan de réussite du Cégep comporte cinq champs d'intervention : établir des relations significatives avec les étudiants; susciter et maintenir l'engagement des étudiants dans leurs études; donner un sens aux apprentissages; porter une attention particulière à l'évaluation des apprentissages; collaborer et assurer la cohésion de ses intervenants par des actions concertées. De ces champs d'intervention découlent 11 mesures adaptées et 30 mesures collectives. Le Cégep a aussi ciblé à partir d'indicateurs sur la réussite des objectifs de réussite, de persévérance et de diplomation.

Dans son évaluation de l'atteinte des objectifs de son plan de réussite, le Cégep a abordé tous les champs d'intervention et a tenu compte de l'atteinte des résultats attendus liés aux indicateurs de réussite fixés dans son plan. Le sous-comité d'évaluation était également mandaté pour évaluer l'efficacité du plan de réussite. Pour ce faire, il s'est appuyé sur les données pour l'évaluation de l'atteinte des objectifs du plan stratégique et sur les travaux réalisés par le comité de réflexion sur la réussite. Les données utilisées dans le cadre de son autoévaluation sont les sondages auprès des étudiants et des diplômés, des données provenant des indicateurs sur les cheminements scolaires des nouveaux inscrits au collégial (système CHESCO du MELS) et des requêtes du Profil scolaire des étudiants par programme (PSEP) du Service régional d'admission du Montréal métropolitain, des bilans de mise en œuvre des actions prioritaires, des rapports d'évaluation de mesures particulières, des rapports d'évaluation de programme et les travaux du comité de réflexion sur la réussite.

Le Cégep a utilisé les indicateurs prévus à son plan de réussite pour mesurer l'atteinte des objectifs, en plus d'apprécier globalement la mise en œuvre des moyens. Ainsi, dans son

rapport, il fait part des résultats obtenus par la mise en œuvre des moyens reliés à chacun des champs d'intervention et a décrit les résultats de la mise en œuvre de ces moyens. Il conclut de façon générale sur le niveau d'atteinte des objectifs par les résultats obtenus au regard des trois indicateurs de réussite et en appréciant la qualité de la mise en œuvre des moyens. Le Cégep a compilé et présenté les résultats des moyens mis en œuvre dans son rapport, sous forme de tableau, en plus des indicateurs liés à la réussite; il appuie ses conclusions sur ces données.

Quant aux objectifs généraux du plan de réussite, le Cégep et les groupes rencontrés lors de la visite considèrent qu'en général, ils ont été atteints, compte tenu des réalisations, du temps et des efforts investis. En ce qui concerne les indicateurs liés à la réussite, le Cégep conclut que les cibles qu'il s'était fixées n'ont pas toutes été atteintes, mais se dit malgré tout satisfait de ses taux de réussite. Il explique les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus.

La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège, appuyée par les données liées aux indicateurs sur la réussite, permet attester le niveau d'atteinte des objectifs 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, incluant le plan de réussite, sa mise en œuvre et les mécanismes de suivi et d'apprécier si ces processus ont contribué à l'efficacité du plan.

Le Cégep a porté un regard critique sur le contexte d'élaboration de son plan stratégique, sur la mise en œuvre de son plan et sur le mécanisme de suivi. Il appuie ses constats par les bilans annuels de mise en œuvre des actions prioritaires, par les tableaux d'état d'avancement des travaux et par 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, le Cégep a utilisé les résultats des travaux du comité de réflexion sur la réussite, qu'il a mis en place au printemps 2007. Ce comité a ainsi pu jeter un regard sur les réalisations en lien avec le plan de réussite et sur le chemin à parcourir pour atteindre ses objectifs. Le comité de réflexion s'est rencontré huit fois au cours des deux dernières années du plan. Des données statistiques provenant des indicateurs sur la réussite scolaire ont servi de point de départ aux discussions du comité. Dans le cadre de sa démarche de réflexion, ce comité a rencontré des étudiants par le biais d'entrevues de groupe afin de connaître les obstacles à

la réussite et ce qui pourrait améliorer la réussite au Cégep pour ainsi cibler les axes d'intervention à développer dans le prochain plan de réussite.

Le contexte d'élaboration du plan stratégique

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

Le Cégep, dans son rapport, décrit de façon générale les moyens utilisés pour réaliser l'analyse de situation au moment de l'élaboration de son plan stratégique. Il rappelle qu'il a procédé à l'analyse de différents éléments de son contexte externe et interne et qu'il a effectué des consultations auprès de sa communauté. Le Cégep juge que cette analyse était juste et l'a réitéré lors de la visite. D'ailleurs, il considère que cette analyse l'a amené à déterminer des enjeux et des orientations qui lui ont permis de soutenir le plan pendant la durée de sa mise en œuvre. Il a ajouté que sa situation avait été stable du début jusqu'à la fin de la mise en œuvre de son plan stratégique; il s'est ainsi appuyé sur les mêmes orientations que celles déterminées au cours de l'élaboration de son plan et les jugeait toujours pertinentes. Quant à la détermination et à la formulation des objectifs du plan, le Cégep a mentionné, dans son rapport et lors de la visite, que ceux-ci étaient parfois définis de façon large et qu'ils n'étaient pas toujours définis de façon à être mesurés.

La Commission considère que l'analyse de situation et les consultations menées auprès de la communauté ont effectivement permis au Cégep de tracer un portrait réaliste du contexte externe et interne et lui ont permis de cibler ses enjeux, ses défis et ses opportunités qui l'ont guidé dans la détermination de ses axes d'intervention. La Commission estime que les objectifs n'étaient pas formulés en termes de résultats attendus, ce qui n'a pas permis au Cégep d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs de son plan. Dans son plan d'action, le Cégep envisageait d'introduire des indicateurs de résultats dans son nouveau plan. Au moment de la visite, le Cégep avait élaboré et adopté son plan stratégique 2009-2014 et la Commission note que celui-ci inclut des indicateurs. La Commission *suggère* au Cégep de s'assurer que les objectifs soient formulés en résultats attendus mesurables et accompagnés d'indicateurs qui lui permettront de suivre la progression vers l'atteinte des objectifs.

Compte tenu de ce qui précède, la Commission juge que le contexte d'élaboration du plan stratégique n'a que partiellement contribué à son efficacité.

Le contexte d'élaboration du plan de réussite

Dans son rapport, le Cégep conclut que son analyse de situation était juste puisqu'il avait analysé différents éléments des contextes interne et externe en s'appuyant sur des sources

de données variées. Il a précisé lors de la visite que le plan de réussite 2004-2009 avait été élaboré en continuité avec le plan 2000-2003, ce qui l'avait amené à effectuer une nouvelle analyse de situation lui permettant de déterminer les caractéristiques des étudiants et les obstacles liés à la réussite pour chacun des programmes, pour ensuite définir les mesures à mettre en place. Lors de la visite, le Cégep a fait part des modalités de réflexion continue sur les caractéristiques des étudiants et sur les obstacles à la réussite.

Quant aux champs d'intervention et aux objectifs retenus pour son plan de réussite, le Cégep considère que ses objectifs n'étaient pas réalistes, compte tenu du taux de réussite déjà élevé de ses étudiants et de leur moyenne générale élevée au secondaire. Chacun des objectifs liés à la réussite des cours en première session, à la réinscription à la troisième session et à la diplomation était accompagné d'indicateurs. La direction a d'ailleurs spécifié que les indicateurs et les cibles liés aux objectifs de la réussite peuvent avoir un effet démobilisant auprès des intervenants, car ceux-ci considèrent qu'il est difficile d'améliorer un taux de réussite qu'ils jugent déjà très élevé. La direction a mentionné lors de la visite que pour le prochain plan de réussite, les objectifs ne seraient pas accompagnés de cibles, ce que la Commission a pu constater à la lecture du nouveau plan de réussite.

La Commission juge que les champs d'intervention résultaient de l'analyse de situation et des enjeux, que les objectifs découlaient de la connaissance des caractéristiques de la clientèle et des obstacles à la réussite et que les objectifs du plan avaient été formulés de façon à ce que le Cégep puisse en attester l'atteinte.

La Commission conclut que le contexte d'élaboration du plan de réussite 2004-2009 a contribué à l'efficacité du plan.

La mise en œuvre du plan stratégique

Comme mécanisme de mise en œuvre, le Cégep a élaboré un processus de prise en charge des objectifs du plan stratégique. Au début de chaque année scolaire, il détermine les actions prioritaires, en lien avec le plan stratégique, qui orienteront chacun des plans de travail des services et des directions. Ces actions prioritaires sont examinées par le comité exécutif du conseil d'administration et regroupées dans un document officiel, nommé *Actions prioritaires*, qui est adopté par le conseil d'administration. Dans ce contexte, ces actions étaient associées à un intervenant et à un calendrier de mise en œuvre. La régie du Cégep a également précisé lors de la visite que chaque direction et service s'assurait, lors de l'élaboration de son plan de travail, que celui-ci soit en lien avec les actions prioritaires et le plan stratégique. Le Cégep considère que la prise en charge du plan stratégique dans le plan de travail annuel des directions contribue à l'efficacité de son plan. D'ailleurs, les

intervenants impliqués dans la mise en œuvre du plan stratégique rencontrés par la Commission ont confirmé que tous les moyens mis en œuvre étaient associés à un intervenant et que chacun des intervenants connaissait l'orientation en lien avec le moyen dont il était responsable.

Le document *Actions prioritaires* est ensuite présenté à tous les employés lors de la journée d'accueil et est déposé sur le site Internet du Cégep. Un bilan de mi-année est produit pour faire état de la mise en œuvre des actions prioritaires et celui-ci est présenté au comité exécutif du conseil d'administration. Ces bilans de mi-année peuvent amener un réajustement de la mise en œuvre des moyens.

À la fin de l'année scolaire, les conseillers pédagogiques ou les directeurs rencontrent les intervenants impliqués dans la mise en œuvre d'actions prioritaires, colligent les données et les transmettent à la régie du Cégep, qui constitue aussi le comité de suivi du plan stratégique. Un *Bilan de la mise en œuvre des actions prioritaires*, qui rappelle les actions déterminées en début d'année, les moyens et les ressources déployés pour mettre en œuvre ces actions, est rédigé au terme de chacune des années du plan stratégique.

Lors de la visite, la Commission a noté que les départements devaient inclure à leur bilan annuel la liste des activités à réaliser en lien avec les priorités institutionnelles. À la fin de chacune des années, les départements incluent également un rapport qualitatif sur la réalisation des activités pédagogiques ainsi que chacune des activités à laquelle les professeurs ont participé. Ces bilans annuels sont ensuite transmis à la Direction des études qui en prend connaissance pour ensuite inclure les réalisations dans le bilan des actions prioritaires, qui est, par la suite, présenté à la régie du Cégep et au conseil d'administration. La Commission estime que cette mécanique de mise en œuvre est une force dans les pratiques du Cégep et que la mise en œuvre du plan stratégique a contribué à l'efficacité du plan.

La mise en œuvre du plan de réussite

Par son regard critique sur la mise en œuvre de son plan de réussite, le Cégep conclut que la très grande majorité des actions prévues à son plan ont été mises en œuvre, ce qui a permis d'engager toute sa communauté collégiale à soutenir de façon ciblée les étudiants. La visite a révélé que, tout comme le plan stratégique, les actions prioritaires étaient ciblées à chacune des années et que les plans d'action des services, des comités programme et des départements intégraient ces actions prioritaires. Chaque action est liée à un intervenant dans le plan d'action annuel. Ainsi, la mise en œuvre du plan, la détermination du calendrier de réalisation et des responsabilités des intervenants sont faites lors de l'élaboration des actions prioritaires. À la mi-année, la Direction des études produit un

rapport d'étape dans lequel se retrouve une analyse des indicateurs liés à la réussite et d'autres indicateurs liés aux problématiques ciblées par le Cégep. À la fin de chaque année, on retrouve dans le bilan annuel des départements et des comités programme les réalisations de ceux-ci par rapport au plan de réussite.

De son côté, le comité de réflexion sur la réussite a posé un regard critique sur la mise en œuvre du plan de réussite. Les fruits de cette réflexion ont été partagés auprès de la régie pédagogique, de la régie du Cégep et de la Commission des études. Le comité convient d'abord que beaucoup de travail a été accompli et que des efforts ont été investis en lien avec les actions prévues pour chacun des champs d'intervention du plan de réussite. Il note également qu'une préoccupation générale de la réussite s'est développée et que son importance est plus ou moins grande selon le programme. Il remarque que pour certains programmes, il y a un désinvestissement des professeurs et des comités programme, venant du fait que les résultats ne suivent pas tous les efforts investis. Par ailleurs, le comité note que certains de ses membres estiment que les mesures d'aide autour de la classe se sont grandement développées, mais que la préoccupation d'ordre pédagogique en lien direct avec l'enseignement et dans une approche programme l'est moins, bien qu'un travail important ait été fait à cet égard.

La Commission constate que le Cégep a mis en place des moyens cohérents avec les situations problématiques relevées au cours de la mise en œuvre de son plan. Ainsi, la Commission estime que la mise en œuvre du plan de réussite a contribué à l'efficacité du plan.

Le Cégep a examiné l'efficacité de cinq moyens, soit un moyen par orientation. Il a porté son examen sur les moyens suivants : « Poursuite de la mise en place du guichet unique pour tous les services destinés aux étudiants et évaluation de ce dernier », « Intensification de l'évaluation des programmes et des suivis à effectuer », « Développement d'un cadre de reconnaissance des acquis dans le but de qualifier la main-d'œuvre », « Mise en œuvre du plan d'action en santé globale et évaluation de son efficacité » ainsi que « Rechercher le financement adéquat afin d'assurer la pérennité et la qualité des services : le programme écoénergie ». Pour son évaluation de l'efficacité des moyens, le Cégep rappelle pour chacun de ces moyens la problématique liée à l'implantation de cette mesure, les ressources nécessaires pour la mise en œuvre du moyen et les résultats obtenus. Plus précisément, pour évaluer l'efficacité des moyens, le Cégep a recueilli des données statistiques et perceptuelles. Il considère qu'en général, compte tenu de la satisfaction de ses étudiants, de son personnel et de l'intérêt porté à ses projets, les moyens étudiés ont été efficaces. Les intervenants liés à la mise en œuvre des moyens dont l'efficacité a été analysée ont également mentionné lors de la visite qu'ils considéraient que ceux-ci avaient

été efficaces. D'ailleurs, le Cégep prévoit reconduire plusieurs de ces moyens, compte tenu de leur efficacité.

Le comité de réflexion sur la réussite a apprécié l'efficacité de deux mesures collectives liées au plan de réussite, soit le *Cheminement Transit* et le centre d'aide *Tandem*. Pour le *Cheminement Transit*, le Cégep conclut que ce moyen n'était pas efficace puisque d'autres mesures d'aide à la réussite ont été mises en place et il a plutôt préféré se concentrer sur ces moyens. Quant au centre d'aide *Tandem*, le Cégep considère que ce moyen a été efficace puisqu'il a constaté que le nombre d'étudiants en situation d'échec diminue lorsque ceux-ci fréquentent ce centre d'aide. Ainsi, il reconduit cette mesure dans son plan de réussite 2009-2014.

Compte tenu de la rigueur de la démonstration du Cégep, la Commission souscrit aux conclusions du Cégep quant à l'efficacité des moyens évalués.

Les mécanismes de suivi du plan stratégique

Au terme de chaque année, un tableau sur l'état d'avancement du plan de développement est produit et est présenté au conseil d'administration. Ce tableau reprend les actions choisies en début d'année en précisant leur état de réalisation, leur intégration aux pratiques et leur niveau de complexité. Il synthétise les informations contenues dans l'évaluation des actions prioritaires. Le Cégep a précisé lors de la visite que ce tableau synthèse provient d'une demande du conseil d'administration. Il permet à ses membres de suivre la progression des indicateurs liés à la mise en œuvre des moyens et il permet également à la direction de définir les actions prioritaires de l'année suivante. Dans son processus d'évaluation de l'efficacité de son plan, le Cégep a précisé les mesures qu'il devait poursuivre dans la mise en œuvre de son prochain plan. En conclusion de son analyse, le Cégep se propose d'insérer des indicateurs de résultats dans son prochain plan stratégique afin de suivre la progression vers l'atteinte des résultats attendus. La Commission a examiné les *Bilans de la mise en œuvre des actions prioritaires* produits annuellement par le Cégep et présentés au conseil d'administration pour la période de mise en œuvre du plan. Elle constate que ceux-ci présentent les orientations du plan stratégique et que le Cégep y dresse le bilan des réalisations en lien avec les actions prioritaires et de la progression de la mise en œuvre de la mesure. En ce qui concerne l'actualisation du plan, la Commission observe que le Cégep a ajouté une sous-orientation en cours de mise en œuvre. Cette sous-orientation, qui consiste à « Définir notre vision de l'éducation à la citoyenneté et assurer la mise en œuvre d'actions conséquentes », est liée à la deuxième orientation. Le Cégep a expliqué lors de la visite que cette sous-orientation avait été ajoutée pour tenir compte de ses nouvelles préoccupations. La Commission note donc que

le Collège a actualisé son plan stratégique en fonction de ses préoccupations, mais n'a pas pu tenir compte de la progression vers les résultats attendus, ce qui lui aurait permis d'actualiser son plan, au besoin. En conséquence, la Commission invite le Cégep à s'assurer que son mécanisme de suivi permette de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs.

Les mécanismes de suivi du plan de réussite

Quant au mécanisme de suivi du plan de réussite, le Collège a mentionné à la Commission lors de la visite que le suivi régulier des indicateurs lui permettait d'ajuster les mesures particulières et collectives en lien avec les champs d'intervention. Le Cégep produit un bilan annuel des actions prioritaires du plan de réussite qui présentent l'évolution des indicateurs de réussite en fonction des cibles fixées et les réalisations liées aux champs d'intervention du plan. De plus, la Direction des études produit un rapport d'étape dans lequel elle analyse des indicateurs liés aux situations écueils rencontrées. Elle produit également un bilan dans lequel elle reprend les indicateurs de réussite du système CHESCO, pour l'ensemble du Collège ou par programme d'études. Le Collège a également mentionné que le suivi des actions et leur évaluation sont assurés par chaque comité programme de même que par les services lorsqu'ils sont concernés. Le rapport annuel des comités de programme et de département fait état de la mise en œuvre des moyens et des actions de même que l'impact des mesures sur la réussite des étudiants. De son côté, la Commission des études est informée des bilans effectués à la suite d'activités en lien avec le plan de réussite. Des tableaux d'état d'avancement des travaux et les bilans sur l'évolution des indicateurs liés à la réussite sont aussi présentés à la Commission des études et à la régie du Cégep.

De plus, au cours de l'année 2007, le Cégep a instauré un comité de réflexion sur la réussite, qui s'est penché sur les axes d'intervention pertinents à développer. Le Cégep explique aussi qu'au cours de la mise en œuvre du plan, il a rencontré de nouvelles problématiques à partir desquelles il a instauré de nouvelles mesures pour le plan 2009-2014. Les travaux du comité de réflexion sur la réussite, présentés lors de rencontres avec la Commission des études, sont un point de départ aux discussions portant sur la réussite. La Commission remarque, à la suite de ses rencontres, que la réflexion sur la réussite et sur les caractéristiques de la clientèle étudiante se fait de façon continue au Cégep, bien qu'elle n'ait pas eu lieu au moment de l'autoévaluation et qu'elle n'ait pas été consignée dans le rapport. Le comité s'est aussi questionné sur la réussite en première session. Le Cégep et le comité de réflexion sur la réussite ont également repéré certains cours problématiques à la réussite, comme les premiers cours de la formation générale. Il a interrogé, au cours d'une table ronde, des étudiants à propos de la réussite des cours de façon générale, dans le but de connaître ce qui les a aidés ou ce qui aurait pu les aider dans la réussite de leur cours. À

partir des réponses obtenues, le Cégep a dégagé des situations écueils pour lesquelles des mesures particulières avaient déjà été mises en place.

La Commission considère qu'en général, les mécanismes de suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite, ont contribué à l'efficacité du plan.

Le plan d'action

Le Cégep a produit un plan d'action qui comporte une seule action, soit celle d'introduire des indicateurs de résultats dans son prochain plan stratégique. Cette action découle de la constatation du Cégep quant aux limites rencontrées pour mesurer l'atteinte de ses résultats et en faire le suivi. Ce plan de suivi ne comporte ni calendrier de réalisation ni responsable de la mise en œuvre de l'action. La Commission estime qu'il gagnerait à préciser ces éléments.

La Commission estime que l'action prévue par le Cégep est de nature à améliorer le processus de planification stratégique et lié à la réussite.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep de Sainte-Foy a répondu aux demandes de la Commission : 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 incluant l'examen de l'efficacité des moyens et sur le suivi qui a été apporté au plan stratégique et au plan de réussite et il a produit un plan de suivi. Le Cégep a produit un devis qui s'applique au plan stratégique, incluant le plan de réussite. Malgré l'absence d'enjeux particuliers, ce devis a généralement bien guidé la démarche du Collège.

Le Cégep a consulté sa communauté, incluant la Commission des études et le conseil d'administration, sur l'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, en même temps qu'il élaborait son nouveau plan.

La démarche globale du Cégep, qui regroupe autant l'atteinte des objectifs que le regard critique, est appuyée sur des données pertinentes, mais pas toujours suffisantes pour évaluer l'efficacité de son plan stratégique incluant son plan de réussite. L'analyse des données faite par le Cégep est succincte et descriptive et la seule conclusion contenue dans le rapport ne découle pas de l'analyse qui y est présentée. La démarche d'autoévaluation n'a pas permis de mesurer les résultats obtenus puisque les objectifs n'étaient pas formulés en résultats attendus mesurables. De plus, le Collège n'explique pas les écarts. Sa démarche d'évaluation a surtout été orientée sur la mise en œuvre des moyens et sur la mesure du degré d'avancement de la mise en œuvre du moyen prévu au plan. Le Cégep a produit un rapport qui témoigne peu 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. En conclusion, la Commission juge que dans l'ensemble, la démarche retenue par le Cégep de Sainte-Foy lui a permis de réaliser une évaluation qui n'est que partiellement de qualité. Pour ces raisons, la Commission **suggère** au Cégep, lors de sa prochaine évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, d'appuyer son évaluation de l'atteinte des objectifs et son regard critique du plan stratégique et du plan de réussite sur des données suffisantes, de réaliser une analyse approfondie des données afin de dégager les pistes d'amélioration et d'élaborer un plan d'action qui lui permettra d'améliorer sa planification stratégique.

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 2004-2009, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep de Sainte-Foy 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 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 le contexte d'élaboration du plan stratégique, la Commission juge que l'analyse de situation réalisée par le Cégep lors de l'élaboration de son plan stratégique lui a permis de tracer un portrait réaliste du contexte externe et interne et ainsi de cibler les enjeux, les défis et les opportunités appropriés. La Commission suggère toutefois au Cégep de s'assurer que les objectifs soient formulés en résultats attendus et accompagnés d'indicateurs. D'ailleurs, au terme de l'autoévaluation de l'efficacité de son premier plan, le Collège prévoit l'introduction d'indicateurs associés aux objectifs en vue de suivre la progression vers l'atteinte des résultats. Quant à la mise en œuvre du plan stratégique, la Commission note les divers moyens mis en place par le Cégep afin d'assurer une mise en œuvre efficace, tels que la détermination annuelle d'actions prioritaires, les plans de travail annuels des directions et des services. L'analyse de l'efficience des moyens qu'il a réalisée était de qualité et lui permettra d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre des moyens prévus à son plan. Enfin, pour ce qui est des mécanismes de suivi, la Commission constate que le Cégep ne fait pas de suivi annuel de la progression de ses objectifs vers les résultats attendus et elle invite le Cégep à s'assurer que son mécanisme de suivi permette de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs.

Finalement, la démarche d'autoévaluation empruntée par le Cégep s'appuie sur des données pertinentes, mais pas toujours suffisantes pour évaluer l'efficacité de son plan stratégique. La Commission considère que la démarche d'autoévaluation n'a pas permis au Cégep de Sainte-Foy de tracer un portrait juste et complet de l'efficacité de son plan, car sa démonstration de l'atteinte des objectifs est basée sur la mise en œuvre de moyens. La Commission conclut donc 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. En revanche, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus. Enfin, la Commission suggère au Cégep, lors de sa prochaine évaluation de l'efficacité du plan stratégique incluant le plan de réussite, d'appuyer son évaluation de

l'atteinte des objectifs et son regard critique sur des données suffisantes et de réaliser une analyse approfondie des données.

Les suites de l'évaluation

Le Cégep de Sainte-Foy souscrit à l'essentiel de l'analyse réalisée par la Commission. Le Cégep fait état de l'avancement des travaux en ce qui concerne la formulation de ses objectifs et des indicateurs permettant d'en suivre la progression, ainsi qu'en ce qui concerne sa collecte de données. Le Cégep informe aussi la Commission sur la réalisation de l'action prévue dans son plan d'action, lors de l'élaboration de son plan stratégique 2009-2014. La Commission prend note des suites énoncées par le Cégep et estime que celles-ci contribuent à l'efficacité de son plan stratégique.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président