

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2009

Cégep de Rimouski

Décembre 2011

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du plan stratégique du Cégep de Rimouski 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 Rimouski a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 28 août 2009. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 5, 6 et 7 octobre 2010². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, le comité de direction du Collège, qui est aussi le comité de suivi du plan stratégique, la régie pédagogique de la Direction des services éducatifs, les comités de suivi du plan de la réussite, le comité 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 Rimouski, de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, et du cadre général de la 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

-
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} Nicole Raymond, adjointe à la Direction des études et des services aux étudiants retraitée du Collège Bois-de-Boulogne, M. Louis Gendron, directeur adjoint au développement institutionnel au Cégep de Saint-Hyacinthe, M^{me} Claire Prévost-Fournier, secrétaire générale retraitée au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Le comité était assisté de M^{me} Stéphanie Baron-Arguin, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire, et M^{me} Claudia Pilote, agente de recherche à la Commission, 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.

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

Le Collège de Rimouski est un établissement d'enseignement collégial public fondé en 1967. Deux composantes sont affiliées à ce Collège, soit l'Institut maritime du Québec (IMQ), depuis 1974, et le Centre matapédien d'études collégiales (CMEC), géré en partenariat avec le Cégep de Matane, qui a été créé par le Cégep de Rimouski en 1995. Le Collège offre de la formation sur mesure et de la formation à distance et en ligne. Le Collège compte deux centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT) : Innovation maritime et le Service de recherche et d'expertise en transformation des produits forestiers de l'Est-du-Québec (SEREX).

Le Collège de Rimouski et ses composantes sont situés dans la région du Bas-St-Laurent, où les principaux secteurs d'activité économique sont centrés sur l'industrie agroalimentaire et forestière, le tourisme, l'éolien, la construction maritime et l'industrie diamantaire en émergence. Trois établissements d'enseignement collégial public sont situés dans la même région. La population de la région du Bas-St-Laurent a légèrement diminué en dix ans, comparativement à un accroissement de la population de l'ensemble du Québec.

Au cours de la période 2004 à 2009, l'offre de formation est demeurée relativement stable au sein des trois composantes du Collège. Le Cégep de Rimouski offrait 6 programmes de formation préuniversitaire et 18 programmes de formation technique menant à un diplôme d'études collégiales (DEC) dans les domaines des arts et des lettres, des sciences humaines, des sciences de la nature, dans les techniques de l'administration, les techniques humaines et les techniques de génie. L'IMQ, qui constitue un centre de formation maritime, offrait quatre programmes d'études techniques et un programme menant à une attestation d'études collégiales (AEC). Le CMEC offre des programmes de formation préuniversitaire dans les domaines des sciences humaines et des sciences de la nature, en plus de programmes de formation technique en administration, en transformation de produits forestiers, en réadaptation physique et en travail social.

La population étudiante du Collège est demeurée relativement stable entre 2004 et 2009, passant de 2 967 à 2 986. Quant au personnel employé par le Collège, il a connu une hausse allant de 496 à 527. Des changements à la Direction générale et à la Direction des services éducatifs ont aussi eu lieu au cours de cette période. La présidence du conseil

d'administration a été assumée par la même personne pour la période de mise en œuvre du plan stratégique.

Le comité de direction du Collège est formé des cinq directions, soit la Direction générale, la Direction des services éducatifs, la Direction des affaires corporatives, la Direction de l'IMQ et la Direction du CMEC.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en juin 2004 et évalué par la Commission qui l'a jugé conforme et potentiellement efficace. La Commission suggérait au Collège de se doter d'indicateurs lui permettant de mesurer les progrès réalisés au regard de chacun de ses objectifs et de préciser les résultats attendus. Ce plan stratégique, d'une durée de cinq ans (2004-2009), est le premier plan mis en œuvre par le Collège depuis les modifications apportées à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. L'autoévaluation du Collège a porté sur ce plan stratégique, dont la mise en œuvre a été prolongée jusqu'en 2010.

La mission du Cégep de Rimouski comporte trois volets. Le premier volet touche la qualité de la formation, soit d'« assurer aux élèves une formation de qualité dans des programmes préuniversitaires ou techniques, ainsi qu'à répondre aux besoins de formation des entreprises et des groupes ». Le second volet est d'« effectuer des études ou des recherches de nature pédagogique ou technologique et soutenir les membres du personnel qui participent à des programmes subventionnés de recherche ». Le troisième volet veut « faciliter les échanges avec le milieu externe et susciter des projets mutuellement enrichissants ».

Le plan stratégique comprend cinq orientations, articulées autour des trois volets de la mission du Collège. Elles consistent à développer au Collège un milieu d'enseignement, d'apprentissage et de vie favorable à l'élève, à répondre adéquatement aux besoins de formation des employeurs et des individus, à faire du Collège un établissement qui s'affirme pleinement comme maison d'enseignement collégial et qui contribue à l'avancement des savoirs, à assurer un leadership mobilisateur auprès des partenaires régionaux et des organismes nationaux et internationaux et enfin, à assurer une gestion efficace et efficiente à l'écoute de la clientèle par une approche concertée de l'administration des services et de l'enseignement.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite 2004-2009, commun aux trois composantes du Cégep de Rimouski, est intégré à la première orientation du plan stratégique et est détaillé dans le deuxième tome de ce plan. Il s'agit du deuxième plan de réussite du Collège. Lors de son évaluation, la Commission jugeait que le plan de réussite du Collège devrait permettre de bien soutenir la réussite et la diplomation. Le plan de réussite comporte quatre objectifs, touchant la réussite éducative, l'importance du rôle des enseignants, la valorisation des études et le milieu de vie du Collège. Venant à échéance en 2009, le plan de réussite du Collège a été prolongé jusqu'en 2010.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Collège a effectué l'autoévaluation de son plan stratégique 2004-2009, incluant le plan de réussite, entre janvier et septembre 2009. Le directeur général a mandaté un comité d'autoévaluation, dont il était aussi membre, composé de la directrice des services éducatifs, d'une conseillère pédagogique et de deux enseignants. La collecte et l'analyse des données se sont effectuées de janvier à avril 2009 et le rapport a été présenté à la Commission des études puis adopté par le conseil d'administration le 15 septembre 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 du comité d'autoévaluation, les objets de l'évaluation, les phases de la démarche d'évaluation, la méthodologie, l'estimation des ressources nécessaires et un calendrier de réalisation. Ce devis a été présenté à la Commission des études, aux réunions des coordonnateurs de département, au comité de direction et à la régie de la Direction des services éducatifs. Le devis d'autoévaluation du Collège ne présentait pas d'enjeux particuliers à la démarche d'évaluation, mais les intervenants rencontrés ont précisé que la démarche d'autoévaluation devait être utile et mobilisatrice pour l'élaboration du prochain plan stratégique.

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 du Collège comporte cinq orientations déclinées en treize objectifs. Parmi ces objectifs, quatre touchent la réussite scolaire, trois sont en lien avec l'offre des programmes, un à la reconnaissance des acquis et des compétences, deux sont liés à la recherche et trois touchent des préoccupations de gestion.

Dans le cadre de son autoévaluation, le Collège a abordé tous les objectifs de son plan stratégique incluant son plan de réussite. Pour évaluer l'atteinte des objectifs de son plan, le Collège a analysé, à l'aide de grilles d'analyse, des rapports annuels pour la période correspondante à la mise en œuvre du plan, des données statistiques recueillies par le biais d'un système de gestion pédagogique, des comptes-rendus du comité d'aide à la réussite et à la diplomation, des bilans annuels des mesures du plan de la réussite des trois composantes, des données provenant des systèmes sur le cheminement scolaire des étudiants (CHESCO) du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) et du Profil scolaire des étudiants par programme (PSEP) et a consulté des données particulières liées à la réussite des étudiants des trois composantes. Il a aussi mené des entrevues semi-dirigées auprès des directeurs de chacune des directions et des personnes-ressources dans les services, a distribué des questionnaires auprès des enseignants, des intervenants et des responsables des services concernés par les orientations du plan stratégique. Plus précisément, lors de sa collecte de données, le Collège s'est assuré de refléter la réalité de chacune des composantes en approfondissant par des rencontres les données recueillies. Ainsi, à l'IMQ, des entrevues avec les directeurs ont été menées, à l'aide d'un schéma d'entrevue. Au CMEC, les personnes impliquées dans la mise en œuvre du plan stratégique et du plan de réussite ont été rencontrées afin de dresser un bilan des cinq dernières années, à partir d'un outil préalablement fourni. Enfin, au Collège, des questionnaires et des entrevues ont permis de compléter la collecte de données. Des directeurs, des coordonnateurs de programme et de département et des enseignants ont été rencontrés.

En amorçant l'analyse de ses objectifs, le Collège a constaté que la formulation de certains d'entre eux rendait difficiles l'évaluation et la démonstration de leur niveau d'atteinte. Par conséquent, au moment de l'autoévaluation, il en a reformulé quelques-uns afin de faciliter leur évaluation. Le Collège conclut sur l'atteinte des objectifs à partir de la démonstration faite de la mise en œuvre des voies d'action et en tenant compte du libellé de l'objectif. Pour se prononcer sur le niveau d'atteinte des objectifs de son plan stratégique incluant les quatre objectifs liés à la réussite, le Collège a utilisé une échelle à cinq niveaux : en voie d'atteinte, atteint, partiellement atteint, non atteint et impossible à démontrer. Pour expliquer les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus, le Collège a interrogé les intervenants associés à la mise en œuvre des voies d'action lorsque pertinents et s'est appuyé sur des données statistiques.

Le Collège conclut que la moitié des objectifs ont été atteints et qu'environ le tiers l'ont été partiellement. Il explique la non-atteinte de certains des objectifs, notamment par l'ampleur des cibles, par la formulation des objectifs ou des indicateurs associés et par l'absence d'un calendrier de réalisation. De façon générale, le Collège conclut dans son rapport, et il l'a également réitéré lors de la visite, que les objectifs de son plan stratégique sont partiellement atteints.

La Commission souligne que le Collège a abordé tous les objectifs de son plan stratégique et a porté un jugement sur le niveau d'atteinte de chacun. Toutefois, sa démonstration du niveau d'atteinte des objectifs est basée essentiellement sur la mise en œuvre des 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.

L'atteinte des objectifs du plan de réussite

Le plan de réussite du Cégep de Rimouski, intégré à l'orientation 1 du plan stratégique, comporte quatre objectifs reliés aux taux de réussite, à la place des enseignants dans la vie de l'étudiant, à la valorisation des études et à un milieu de vie épanouissant pour les étudiants au Collège.

Pour évaluer le niveau d'atteinte du premier objectif de son plan de réussite sur la progression des taux de réussite et de diplomation en fonction des résultats attendus, le Collège a utilisé des données statistiques provenant du système CHESCO du MELS afin de mesurer ses taux de réussite, de persévérance et de diplomation et a consulté des données particulières liées à la réussite des étudiants des trois composantes. Pour ce premier objectif, ainsi que pour les trois autres, le Collège a aussi analysé la réalisation des projets

déclinés par voie d'action et objectifs mis en œuvre dans le cadre du plan de réussite. Devant l'absence d'indicateurs pour certains de ces objectifs, le comité d'évaluation en a déterminé en tenant compte de la réalisation et de la description de chacun des projets. Dans ces cas, les indicateurs sont de deux ordres : la quantité d'éléments réalisés par rapport à ceux non réalisés ou partiellement réalisés, et la qualité de l'élément réalisé et la nature du lien avec l'objectif. Le Collège a établi une échelle pour la réalisation des projets précisés dans le plan de réussite : atteint, atteint partiellement, non atteint et impossible à démontrer. Le Collège explique les raisons pour lesquelles certains projets n'ont pas été mis en œuvre.

Le Collège conclut que les taux associés aux indicateurs sur la réussite ont augmenté, que des cibles fixées ont été atteintes, que plus de la moitié des projets ont été mis en œuvre, que le tiers l'ont été partiellement et que très peu sont impossibles à démontrer ou n'ont pas été mis en œuvre. Son analyse l'amène à conclure que pour l'ensemble de l'orientation sur la réussite, les objectifs ont été atteints partiellement.

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 porté un regard critique sur le contexte d'élaboration de son plan stratégique incluant le plan de réussite, sur la mise en œuvre de son plan et sur le mécanisme de suivi. Pour ce faire, le Collège s'est appuyé sur les données recueillies lors de sa démarche portant sur l'atteinte des objectifs et il a aussi interrogé, à l'aide d'un schéma d'entrevue, les personnes impliquées dans le processus de planification précédent, soit le directeur général de l'époque et le rédacteur du plan stratégique 2004-2009. Il a aussi analysé, selon une grille d'analyse de contenu, les comptes rendus de réunions tenues au moment de l'élaboration du plan et les documents liés aux tables thématiques de la journée institutionnelle de 2001. Plus précisément, pour porter un regard critique sur son plan de réussite, le Collège a analysé les comptes rendus des réunions du comité d'aide à la réussite et à la diplomation (CARD), associé au Cégep de Rimouski.

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.

Dans son rapport, le Collège considère que l'analyse de situation pour l'élaboration de son plan stratégique avait été réalisée à partir d'une multitude de sources de données et que celles-ci étaient exactes et appropriées. Il constate également dans son rapport que l'analyse de situation s'est faite de façon décentralisée par l'entremise des tables thématiques menées lors d'une journée institutionnelle de 2001. Ces constats ont été rappelés lors de la visite par les différents groupes rencontrés.

En ce qui concerne la détermination des enjeux du plan stratégique 2004-2009, le Collège conclut dans son rapport que ceux dégagés à la suite des tables thématiques étaient en relation directe avec les thèmes à l'étude. Toutefois, à la lecture du plan, il remarquait que les enjeux n'étaient pas clairement énoncés donc difficiles à percevoir dans le plan stratégique. Quant à la vision, le Collège considère que le processus de consultation était déjà très avancé lors de la tenue de la journée institutionnelle et que les orientations étaient déjà proposées aux participants, ce qui a réduit l'efficacité de l'exercice sur la vision, puisque la discussion était balisée par ces propositions d'orientations. Le Collège, dans son rapport et lors de la visite, a d'ailleurs lié un affaiblissement de la mobilisation à ce constat. La Commission a constaté qu'il y avait eu une faible mobilisation autour du plan et que les enjeux étaient peu connus par la communauté. En général, le Collège considère que les orientations découlaient en bonne partie de l'analyse de situation et des enjeux résultants de cette analyse. Il mentionne dans son rapport que les objectifs étaient formulés de façon générale et leur tendance à assimiler les cibles et les indicateurs à des moyens a constitué des limites à la possibilité d'en vérifier le niveau d'atteinte. Le Collège a aussi analysé la nature des indicateurs et des cibles de son plan et il a constaté que la plupart d'entre eux étaient des indicateurs qui menaient à l'appréciation de moyens pour mesurer l'atteinte des objectifs. Lors de la visite, le Collège a réitéré les propos contenus dans le rapport en lien avec l'analyse de situation, les enjeux, la vision, les orientations et les objectifs. Il considère cependant que son nouveau plan ne comporte plus cette lacune et que les indicateurs sont mesurables et que les objectifs sont formulés en terme de résultats attendus. La Commission remarque, à l'instar du Collège, que les objectifs de son plan stratégique 2004-2009 n'étaient pas formulés en résultats attendus. Le Collège a prévu des actions en lien avec ces constats, notamment par la tenue d'une activité commune mobilisatrice comportant un exercice de vision et des enjeux tôt dans le processus de planification stratégique et par une formulation d'objectifs lui permettant d'évaluer le

niveau d'atteinte. La Commission note que les objectifs du plan stratégique 2010-2015 comportent généralement des résultats attendus et sont accompagnés d'indicateurs. La Commission **suggère** au Collège de s'assurer que tous les objectifs soient formulés en résultats attendus et accompagnés d'indicateurs, de sorte qu'il puisse en évaluer le niveau d'atteinte.

Considérant les éléments qui précèdent, la Commission considère que le contexte d'élaboration du plan stratégique 2004-2009 n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan stratégique.

Le contexte d'élaboration du plan de réussite

Lors de la visite, le Collège a précisé que le comité de suivi du plan de réussite de chacune des composantes du Collège effectuait une analyse de situation à chaque année de mise en œuvre du plan, permettant à chacune des composantes de connaître les caractéristiques de la clientèle étudiante et les obstacles à la réussite. Le Collège, dans son rapport, juge que les tables thématiques de la journée institutionnelle lui ont permis d'établir des préoccupations, des problématiques et des défis liés aux thèmes à l'étude. Cependant, à l'instar des indicateurs du plan stratégique, le Collège considère que le plan de réussite présentait une lacune importante en ce qui concerne les indicateurs permettant de mesurer les résultats obtenus au regard des objectifs fixés. En effet, aucun indicateur n'avait été prévu pour permettre de mesurer l'atteinte des objectifs. La Commission remarque, tout comme le Collège, que les indicateurs prévus au plan permettaient davantage de faire état de la mise en œuvre des moyens au regard des objectifs poursuivis. Néanmoins, la Commission observe que les comités de suivi du plan de réussite se sont outillés afin de suivre l'évolution des indicateurs liés à la réussite.

Bien que le Collège ait relevé certains obstacles reliés au contexte d'élaboration de son plan de réussite, la Commission considère que le contexte d'élaboration du plan de réussite 2004-2009 a généralement contribué à l'efficacité du plan.

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

Dans son rapport, le Collège décrit son mécanisme de mise en œuvre du plan stratégique. La prise en charge annuelle du plan stratégique dans le plan de travail institutionnel et dans les plans de travail des directions se fait à travers le document « Cheminement des dossiers prioritaires », produit annuellement. Au début de chaque année, les directions des composantes et les services déterminent les moyens qui seront mis en œuvre au cours de

l'année. Ces moyens, parfois nommés voies d'action, cibles ou indicateurs par le Collège, sont inscrits dans les plans de travail des différentes composantes, directions et services. Les moyens retenus sont par la suite inscrits dans le document « Cheminement des dossiers prioritaires », qui est présenté au conseil d'administration. Le Collège mentionne dans son rapport qu'il n'y a pas eu de calendrier de réalisation particulier pour chacun des objectifs, mais que l'échéancier global de réalisation du plan stratégique a été respecté lors de la détermination des dossiers prioritaires. Les intervenants rencontrés par la Commission jugent que cette façon de procéder permettait de rattacher des moyens déterminés aux orientations du plan stratégique.

En ce qui concerne la prise en charge du plan stratégique par les programmes et les départements, la Commission a appris lors de la visite que le Collège avait pour méthode de demander aux départements et aux programmes de prendre en charge le plan stratégique en intégrant à leur plan de travail des objectifs ou des moyens contenus dans le plan stratégique. Pour l'année 2010-2011, le Collège a élaboré un gabarit de plan de travail pour les programmes et les départements de façon à mettre en relation les objectifs du plan stratégique et les actions que le département ou le programme réalisera au cours de l'année.

Quant au suivi de la mise en œuvre du plan stratégique, le Collège mentionne dans son rapport que cela a été plutôt difficile, compte tenu de la formulation du plan qui n'indiquait pas clairement quel service était appelé à contribuer à la mise en œuvre du moyen. Lors de la visite, le Collège a précisé que les bilans annuels des services et des directions ainsi que les comptes-rendus des départements et des programmes lui permettaient de suivre l'évolution de la mise en œuvre de certains moyens liés au plan stratégique. La Commission, par sa lecture des évaluations du cheminement des dossiers prioritaires, note que le Collège procède à une évaluation de la mise en œuvre du moyen à la fin de chacune des années de l'application du plan stratégique. Cette évaluation reprend chacune des orientations, l'objectif, les priorités puis l'appréciation de la mise en œuvre. Ce document est présenté lors d'une réunion du conseil d'administration.

Plus précisément, dans le suivi de la mise en œuvre du plan de réussite, le rôle des comités de suivi de chacune des composantes est de produire des bilans liés au plan de réussite à la fin de chaque année de mise en œuvre. Pour le CMEC, ce suivi se fait par l'entremise de la Table de coordination. Au Cégep de Rimouski, le comité d'aide à la réussite et à la diplomation (CARD) est composé de membres provenant de la direction, des professionnels, des professeurs et d'étudiants. Ce comité, mis en place depuis 1994, se réunit toutes les deux semaines pour suivre, élaborer et réviser les mesures d'aide à la réussite les plus

importantes au Collège. Il est également un lieu de discussion sur l'efficacité de certaines mesures. À l'IMQ, le comité existait aussi avant l'élaboration du plan de réussite. Son mandat est d'échanger sur les problématiques influençant la réussite en vue de trouver des solutions visant des améliorations. Ce comité se réunit environ une fois par mois. Il arrive également que des discussions sur des problématiques précises aient lieu en assemblée départementale ou lors des réunions des coordonnateurs. Ces trois comités de suivi du plan de réussite produisent à la fin de chaque année scolaire un bilan pour chacune des composantes. Pour le CMEC, un tableau reprenant chacun des objectifs du plan de réussite, les voies d'action, les priorités, le projet, la description, l'évaluation et les projets pour l'année suivante constituent le bilan. Pour l'IMQ, le tableau rappelle les projets/mesures, les responsables, les indicateurs et les cibles, les réalisations et s'il est pertinent de conduire le projet/mesure l'année suivante. Enfin, pour le Collège, un bilan est réalisé à la fin de l'année et le Collège fait part des réalisations et de leurs effets sur la réussite.

De plus, à la fin de chaque année de mise en œuvre du plan stratégique, le Collège produit un rapport annuel présenté au conseil d'administration et déposé sur le site Internet de l'établissement. Le Collège mentionne dans son rapport qu'il a adapté le format de son rapport annuel de façon à rendre compte de la mise en œuvre du plan stratégique. La Commission, à la lecture de ces rapports annuels, retrouve les actions mises en œuvre par le Collège (incluant ses composantes) selon chacune des orientations. Les rapports annuels s'appuient sur les évaluations du cheminement des dossiers prioritaires.

Le Collège conclut dans son rapport que la plupart des moyens précisés dans le plan stratégique incluant le plan de réussite ont été mis en œuvre. Il considère également que les responsabilités de la mise en œuvre des moyens ont été assumées par les intervenants auxquels ils étaient rattachés. Puisqu'il n'y avait pas de calendrier de réalisation pour chacun des objectifs du plan stratégique, le Collège propose dans son plan d'action de mettre en place un mécanisme de mise en œuvre permettant d'observer la progression de la mise en œuvre du plan et la Commission l'encourage à poursuivre cette action.

Le Collège a évalué l'efficacité de certains moyens associés à son plan stratégique et à son plan de réussite. Pour le plan stratégique, le Collège a, notamment examiné les moyens mis en œuvre dans le but de maintenir l'intégrité de l'offre de programmes et ceux visant à arrimer les activités des trois composantes du Collège. Il conclut de façon générale que la plupart des moyens mis en œuvre ont été efficaces, puisqu'ils ont exigé peu de coûts et ont été mis en œuvre de manière efficace afin d'atteindre le résultat. Pour le plan de réussite, le Collège a, notamment examiné les mesures d'aide en français et le centre d'aide

personnelle « Le Capharnaüm ». Le Collège juge ces moyens efficaces compte tenu de leur impact sur la réussite et du nombre croissant de demandes.

La Commission, à la lumière des éléments recueillis lors de la visite, juge que la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, a généralement contribué à l'efficacité du plan.

Les mécanismes de suivi du plan stratégique

Comme mentionné précédemment, le conseil d'administration reçoit au terme de chaque année une évaluation du cheminement des dossiers prioritaires et un rapport annuel. Il peut ainsi suivre l'évolution vers l'atteinte de chaque objectif. Les rapports annuels sont présentés au conseil d'administration et il y a discussion autour de ces rapports. La Commission remarque que les rapports annuels du Collège font état des réalisations liées au plan stratégique et non des résultats obtenus.

Pour effectuer le suivi du plan stratégique, le Collège mentionne dans son rapport qu'il a formé un comité de suivi, composé des membres du comité de direction (qui représente les trois composantes). C'est ce comité qui compile et présente les actions reliées au plan stratégique dans le document « Cheminement des dossiers prioritaires ». La Commission note ainsi que le comité de suivi pilote le plan stratégique, qui se traduit ensuite dans les services et auprès des départements et des programmes.

Le Collège affirme dans son rapport qu'en fin d'année, les cadres rencontrent leur direction pour une évaluation et échangent sur leurs réalisations en lien avec le plan stratégique. Les services doivent également faire un rapport en fin d'année de leur contribution à l'atteinte des objectifs par l'entremise du mécanisme de suivi prévu au plan.

Le Collège n'a pas apporté de changement ou d'ajustement à son plan qui lui aurait permis de l'actualiser en fonction de nouveaux éléments de changement dans son contexte. Dans son plan d'action, il prévoit mettre en place un mécanisme de suivi menant à la mise à jour du plan stratégique. Lors de la visite, le Collège mentionnait qu'il était conscient que des ajustements auraient pu être apportés au plan, mais qu'il a préféré tenir compte de ces modifications lors de l'élaboration du plan suivant. La Commission invite le Collège à s'assurer d'un suivi des résultats de son plan stratégique, de le réviser et de l'actualiser, au besoin. La Commission considère donc que le mécanisme de suivi du plan stratégique n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan.

Mécanisme de suivi du plan de réussite

En ce qui concerne le plan de réussite, les bilans annuels produits par les comités de suivi du plan de réussite sont présentés à la Commission des études et ses membres en prennent connaissance et discutent des résultats obtenus. Le Collège a mentionné lors de la visite qu'auparavant, les départements et les programmes témoignaient des actions mises en œuvre à la fin de chacune des années par le biais d'un compte-rendu. La Commission note que le Collège a élaboré un gabarit pour les bilans annuels des départements et des programmes qui tiennent compte des orientations et des objectifs du plan stratégique incluant le plan de réussite. La Direction des études peut effectuer le suivi du plan de réussite par l'entremise des bilans annuels des départements et des programmes, et dorénavant ces bilans seront uniformes puisqu'un gabarit est proposé à ceux-ci. La Commission note qu'à la formation continue, une ressource est allouée afin de soutenir et suivre les mesures liées à la réussite des étudiants. La Commission observe que le Collège a annuellement modulé les actions de son plan de réussite. Elle considère que l'action prévue au plan de suivi de l'autoévaluation, qui est de prévoir un mécanisme de suivi menant à la mise à jour du plan stratégique, permettrait de faire des ajustements et d'actualiser le plan de réussite, au besoin.

La Commission juge que le suivi des résultats du plan institutionnel d'aide à la réussite effectué par le Collège a généralement contribué à l'efficacité du plan de réussite.

Le plan d'action

Au terme de son autoévaluation, le Cégep de Rimouski a produit un plan d'action qui est en lien avec ses constats et ses conclusions. Ce plan d'action classe les actions envisagées selon les objets du rapport d'évaluation. Les actions touchent, notamment la démarche de planification du plan stratégique et du plan de réussite, les documents à produire, la diffusion des plans et les mécanismes de suivi. Le plan spécifie les responsables et un échéancier, allant de juin 2009 à novembre 2010, est prévu. Au moment de la visite, toutes les actions avaient été réalisées. La Commission juge que les actions contenues dans le plan d'action sont de nature à améliorer le processus de planification stratégique et de planification lié à la réussite.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep de Rimouski 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. La Commission considère que le devis d'évaluation élaboré par le Collège lui a permis de bien guider sa démarche.

La Commission note que le Collège a procédé à des consultations sur la démarche auprès de sa communauté. De plus, au terme du processus, le comité a fait cheminer le dossier auprès de la Commission des études, jusqu'à l'adoption par le conseil d'administration.

Quant à l'évaluation de l'efficacité des moyens, le Collège a davantage fait une réflexion sur l'efficacité des moyens plutôt qu'une analyse portant sur le rapport entre ce qui a été réalisé et les moyens qui ont été mis en œuvre. Le Collège a analysé l'efficacité de deux mesures liées à son plan de réussite. Pour l'efficacité des moyens rattachés à son plan stratégique, le Collège a procédé globalement, en décrivant les résultats liés à la mise en œuvre des moyens. La Commission considère que le Collège gagnerait à réaliser une évaluation de l'efficacité des moyens de son plan stratégique, incluant son plan de réussite.

La Commission note que le Collège a utilisé les indicateurs de son plan stratégique pour mesurer l'atteinte des objectifs, lorsqu'ils étaient présents et pertinents, et qu'il a évalué le niveau d'atteinte des objectifs de son plan au regard des cibles qu'il s'était fixées. La Commission considère que les données et les informations recueillies sont pertinentes et suffisantes pour réaliser l'évaluation de l'atteinte des objectifs. Elle juge également que le Collège a procédé à une analyse rigoureuse des données et que ses conclusions découlent de son analyse. L'explication des écarts permet de comprendre, de façon générale, les résultats obtenus.

Quant au plan de réussite, le Collège a utilisé des indicateurs pour mesurer les objectifs abordés, mais il n'a pas évalué tous les objectifs au regard des cibles qu'il s'était fixées, puisque dans le cas de certains objectifs il a évalué la mise en œuvre de projets liés à son plan de réussite. Quant aux données recueillies, elles étaient pertinentes, mais pas toujours suffisantes pour évaluer tous les objectifs du plan de réussite. Par ailleurs; l'analyse qu'il en a faite a été rigoureuse.

La Commission considère que le Collège a retenu des données pertinentes et suffisantes pour porter un regard critique sur son processus de planification stratégique et que l'analyse qu'il en a faite était rigoureuse. Les constats du Collège découlent de son analyse et les conclusions menant à des actions sont susceptibles d'améliorer son processus de planification stratégique.

Le Collège a produit un rapport qui témoigne des résultats obtenus, des points forts et des améliorations à apporter à son processus de planification stratégique et au processus de planification lié à sa réussite. Le rapport d'autoévaluation est clair et bien structuré. La Commission juge qu'il reflète bien la réalité du Collège et qu'il présente un portrait réaliste de l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, malgré les difficultés associées à la mesure de l'atteinte de certains objectifs.

En somme, le Collège a recueilli des données pertinentes et généralement suffisantes pour réaliser sa démarche d'autoévaluation. L'analyse qu'il a faite de ces données est rigoureuse et les conclusions qui en découlent sont cohérentes. La Commission considère que la démarche d'autoévaluation du Collège de Rimouski lui a permis de réaliser une évaluation de qualité et que sa démarche l'a amené à tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite.

Conclusion

Au terme de son évaluation et compte tenu des commentaires, des avis et des jugements qu'elle a émis sur le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi du plan stratégique 2004-2009, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep de Rimouski 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.

D'abord, en ce qui concerne le contexte d'élaboration, la Commission juge que l'analyse de situation avait permis au Collège de déterminer les enjeux appropriés au plan de réussite. Toutefois, pour le plan stratégique, les enjeux ne découlaient pas de l'analyse de situation et les objectifs n'étaient pas formulés en termes de résultats attendus. En conséquence, la Commission suggère au Collège de s'assurer que tous les objectifs soient formulés en résultats attendus et accompagnés d'indicateurs, de sorte qu'il puisse évaluer le niveau d'atteinte. Par ailleurs, au terme de l'autoévaluation de l'efficacité de son premier plan, le Collège prévoit une activité commune de mobilisation sur la vision et les enjeux et la formulation d'objectifs permettant d'évaluer le niveau d'atteinte. Quant à la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, la Commission note les divers moyens mis en place par le Collège, tels que la détermination annuelle de dossiers prioritaires, les plans de travail annuels des directions, des composantes et des services, les comités de suivi du plan stratégique et du plan de réussite, afin d'assurer une mise en œuvre efficace. Dans ses pistes d'actions, le Collège planifie la mise en place d'un mécanisme de mise en œuvre permettant d'observer la progression de la mise en œuvre du plan. Enfin, pour ce qui est des mécanismes de suivi, la Commission constate que le Collège fait un suivi de la contribution des services et des directions quant à l'atteinte des objectifs du plan stratégique, mais que les rapports annuels ne font pas de suivi annuel de la progression de ses objectifs vers les résultats attendus. Elle invite le Collège à s'assurer d'un suivi des résultats de son plan stratégique, de le réviser et de l'actualiser, au besoin. Quant aux mécanismes de suivi du plan de réussite, ils ont généralement permis au Collège de suivre la progression vers l'atteinte des résultats. Le développement d'un mécanisme de suivi permettant la mise à jour ou la modification du plan est prévu par le Collège.

Finalement, l'analyse du Collège est rigoureuse et les conclusions sont cohérentes avec son analyse, et l'autoévaluation lui a permis de tracer un portrait réaliste de sa situation. La démarche d'autoévaluation empruntée par le Collège s'appuie sur des données pertinentes et généralement suffisantes pour évaluer l'efficacité de son plan stratégique.

Les suites de l'évaluation

Le Cégep de Rimouski souscrit à l'analyse faite par la Commission et souhaite renseigner celle-ci sur les actions entreprises depuis sa visite. Le Cégep a fait parvenir à la Commission un document présentant les travaux de mise en œuvre du Plan stratégique 2010-2015 et précisant les cibles et indicateurs pour chaque objectif. Le Cégep informe aussi la Commission du développement d'un outil de suivi électronique utilisé pour suivre la progression de la mise en œuvre et des résultats du plan stratégique. 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