

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2009

du Collège Shawinigan

Décembre 2012

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2009* du Collège Shawinigan 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 Collège Shawinigan a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 11 janvier 2010. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 13, 14 et 15 septembre 2011.² À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité 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 Collège Shawinigan, 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. Daniel Fiset, adjoint à la Direction des études retraité du Cégep du Vieux Montréal, M^{me} Nicole Landry, présidente du conseil d'administration du Cégep de Jonquière et M. Kurt Vignola, professeur d'histoire au Cégep de Rimouski. Le comité était assisté de M^{me} Johanne Cloutier, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire. M. Richard Pigeon, commissaire, et M^{me} Katya Goetgheluck, agente de recherche de la Commission, étaient observateurs.
 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 Collège Shawinigan est un établissement public implanté au centre de la Mauricie depuis 1968. À l'automne 2003, le Collège a ouvert le Centre d'études collégiales La Tuque. Il s'est vu reconnaître par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport un centre de transfert de technologie, le Centre national en électrochimie et en technologies environnementales (CNETE). Le Collège offre de la formation sur mesure. Un autre cégep et deux collèges privés desservent la région.

De 1997 à 2007, la population de la Mauricie a diminué alors que celle de l'ensemble du Québec augmentait. L'hydroélectricité, les pâtes et papiers ainsi que l'exploitation forestière et agricole occupent une large part de l'activité économique de la région. Le secteur du récréotourisme est aussi en croissance.

Au cours de la période 2004 à 2009, le Collège a vu sa population étudiante diminuer à la formation ordinaire, passant de 1 138 étudiants à 994. À la formation continue, le nombre d'étudiants a augmenté, passant de 145 à 199. En ce qui concerne l'offre de formation, le Collège a offert le même nombre de programmes à la formation ordinaire pendant toute la durée prévue du plan. Il a donné trois programmes préuniversitaires (*Sciences de la nature, Sciences humaines, Arts et lettres*) et neuf programmes techniques liés notamment aux domaines des techniques humaines, administratives et de la santé. Parmi les programmes techniques offerts, citons *Technologie d'analyses biomédicales, Techniques de laboratoire : chimie analytique* et *Techniques de laboratoire : biotechnologies*. À la formation continue, le nombre de DEC a varié entre un et trois alors que le nombre d'AEC a varié entre cinq et neuf. Les programmes de la formation continue s'inscrivent, entre autres, dans les domaines de la santé, des techniques humaines et de l'administration.

Au moment de la visite, quatre directions assumaient les différentes fonctions de gestion sous l'autorité du directeur général. La formation continue relève de la Direction des études. Entre la mise en place du *Plan stratégique 2004-2009* et le moment de l'autoévaluation de son efficacité, il y a eu des changements de titulaire à la Direction générale, à la Direction des études du Collège et à la présidence du conseil d'administration. Pour ce qui est des effectifs, entre le début et la fin du plan stratégique, le nombre total d'employés a baissé, passant de 230 à 217.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en juin 2004. Ce *Plan stratégique 2004-2009* est le premier plan adopté par le Collège depuis les modifications apportées à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Il a été évalué par la Commission qui l'a jugé conforme à la Loi. Toutefois, la Commission avait jugé qu'il ne comprenait pas tous les éléments essentiels pour en assurer l'efficacité. En effet, le plan stratégique ne précisait pas les résultats attendus. Aussi, la Commission avait suggéré au Collège d'inscrire dans son plan stratégique les résultats attendus au terme de son plan pour chacun des objectifs du plan et d'y préciser les indicateurs les plus significatifs pour témoigner de leur atteinte. L'autoévaluation du Collège a porté sur les années prévues du *Plan stratégique 2004-2009*.

Le plan stratégique rappelle la mission du Collège. Ce dernier s'est donné celle d'instruire, former et favoriser le développement des personnes. Le plan compte quatre orientations. La première vise la réussite, la seconde concerne le développement et l'adaptation de l'offre de formation aux besoins de son milieu, la troisième porte sur la relève et le développement des ressources humaines et la quatrième vise à maintenir une organisation dynamique, novatrice et imputable.

Le Collège a décidé de prolonger la mise en application de son *Plan stratégique 2004-2009* (incluant le plan de réussite) jusqu'à la fin de l'été 2011.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Comme le plan stratégique auquel il est intégré via sa première orientation, le deuxième plan de réussite couvre la période de 2004 à 2009. Lors de l'évaluation de l'efficacité potentielle du plan stratégique, la Commission avait conclu que le plan de réussite était susceptible de bien soutenir la réussite et la diplomation. Ce plan comprend quatre objectifs portant sur le soutien pédagogique à la réussite, la persévérance et la diplomation des étudiants, la promotion des valeurs du projet pédagogique et la création d'un milieu de vie étudiant qui les favorise, l'évaluation des apprentissages et la mise à la disposition des étudiants des services professionnels et des ressources qui soutiennent la réussite.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Collège a réalisé les travaux d'évaluation de l'efficacité de son *Plan stratégique 2004-2009*, incluant son plan de réussite, de l'automne 2007 à l'automne 2009; les changements à la Direction générale expliquent la durée des travaux d'autoévaluation. Le Collège s'est adjoint un consultant externe. Il a formé un comité d'évaluation qui était présidé par le

directeur général. Outre ce dernier, le comité comprenait un représentant de chacune des instances du Collège, à savoir la directrice des études, un membre du conseil d'administration, un enseignant, un professionnel, un membre du personnel de soutien, un cadre et un étudiant. Un devis a été élaboré et présenté au conseil d'administration. La collecte et l'analyse des données ont été réalisées entre l'automne 2007 et l'hiver 2009 alors que la rédaction du rapport s'est faite à l'automne 2009. Le conseil d'administration a adopté le rapport d'autoévaluation lors de la réunion qu'il a tenue le 7 décembre 2009.

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, incluant le plan de réussite

Dans un contexte de gestion axée sur les résultats, l'évaluation de l'atteinte des objectifs permet de mettre en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés par le plan stratégique et d'expliquer les écarts, le cas échéant.

Les quatre orientations du *Plan stratégique 2004-2009* se déclinent en quatorze objectifs. Parmi ceux-ci, quatre sont reliés à la réussite, quatre concernent la pertinence et la qualité des programmes, trois visent le recrutement et l'intégration du personnel ainsi que le développement professionnel du personnel et enfin, trois sont reliés au maintien d'une organisation dynamique et responsable, au rayonnement du Collège et au rôle que ce dernier joue dans sa région.

Pour réaliser l'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, le Collège a examiné l'ensemble des objectifs de son plan stratégique, incluant ceux de la réussite. Il a basé l'examen de l'efficacité de son plan sur les plans de travail et les rapports annuels d'activités des directions, sur les évaluations de programme, sur les données statistiques (PSEP, SRAM, SIGDEC, Institut de la statistique du Québec, Statistique Canada), sur les données extraites du sondage fait auprès des étudiants à l'automne 2008 et à l'hiver 2009, sur l'information obtenue lors d'entrevues menées auprès des différents directeurs et auprès des différents intervenants concernés par le soutien à la réussite (la Direction des études, des aides pédagogiques individuelles, les enseignants travaillant dans les centres d'aide à la réussite, la conseillère en orientation et une conseillère pédagogique travaillant au Service de la formation continue). Lors de ces entrevues, les différents services et les différents intervenants se sont prononcés sur la qualité des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs du plan. De plus, des questionnaires d'appréciation ont été distribués aux aidants et aux aidés des centres d'aide.

Le rapport indique que l'autoévaluation de l'efficacité du plan a consisté à recueillir et à analyser des données qui permettent de déterminer la valeur des mesures et des moyens mis de l'avant pour atteindre les objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Pour chacune des orientations, le Collège rappelle les objectifs stratégiques et les actions qui ont été posées pour les atteindre. Le Collège a utilisé les quelques indicateurs de son

plan stratégique pour faire état des actions mises en œuvre en lien avec les objectifs. Pour le plan de réussite, il a utilisé les indicateurs sur le cheminement scolaire, ce qui lui a permis de se comparer au réseau et de dégager des tendances par rapport aux taux de persévérance, de réussite et de diplomation. Cependant, le Collège explique qu'il n'a pas pu mesurer l'atteinte des objectifs parce que la majorité d'entre eux n'était pas mesurable. D'ailleurs, le Collège ne se prononce pas sur l'atteinte des objectifs, mais il porte plutôt un jugement sur les actions mises en œuvre pour les atteindre.

La Commission constate que le Collège a adopté une démarche qui ne lui a pas permis de démontrer le niveau d'atteinte des objectifs. Elle note que l'absence de cibles précisant des résultats attendus mesurables et le fait que le plan ne comprenait pas d'indicateurs pour l'ensemble des objectifs ont empêché le Collège de conclure sur le niveau d'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 2004-2009*, incluant le plan de réussite, en fonction de résultats attendus.

Le regard critique sur le plan stratégique

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

La démarche qui a servi à évaluer l'atteinte des objectifs a également amené le Collège à jeter un regard critique sur son plan stratégique. Le Collège s'est penché sur le contexte d'élaboration du plan ainsi que sur la mise en œuvre et le suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

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

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

Selon le Collège, l'analyse de situation qu'il a faite en vue d'élaborer son plan stratégique, incluant son plan de réussite, lui a permis de connaître les caractéristiques de la clientèle et de cerner les obstacles à la réussite. Cependant, il a constaté que l'analyse de situation externe manquait de précision et n'a pas permis d'élaborer un plan stratégique qui reflétait les particularités du Collège ni de dégager des enjeux institutionnels. Il a également

observé que la *Vision d'avenir* du Collège n'était pas suffisamment précise par rapport au rôle à jouer dans la région. Le Collège s'engage, lors de l'élaboration du prochain plan stratégique, à s'assurer de mieux cerner sa situation stratégique dans son environnement local, régional et extrarégional de manière à repérer les occasions et les menaces. Lors de la visite, les différents groupes rencontrés ont indiqué que le Collège avait effectué une vaste consultation au sein de la communauté collégiale et auprès des partenaires du Collège dans le cadre de l'élaboration du deuxième plan stratégique qui était sur le point d'être adopté.

En ce qui concerne les orientations, le Collège a constaté qu'elles étaient pertinentes, mais que leur formulation était très générale. Il prévoit mieux les définir lors de l'élaboration de son prochain plan. En ce qui concerne les objectifs, le Collège est arrivé à la conclusion qu'il lui a été difficile d'en mesurer l'atteinte et d'en faire le suivi parce que les objectifs n'étaient pas définis en résultats attendus et n'étaient pas reliés à des indicateurs précis. La Commission constate en effet que les objectifs poursuivis par le Collège ne sont pas exprimés en termes de résultats à atteindre et leur formulation ne facilite pas leur mesure ni leur suivi en cours de mise en œuvre. Elle note que, dans ses pistes d'action, le Collège a notamment prévu, lors de l'élaboration de son prochain plan, clarifier les indicateurs de façon à ce qu'ils permettent de juger de l'atteinte des objectifs. La Commission **suggère** au Collège de s'assurer que l'ensemble des objectifs de son prochain plan stratégique sont formulés en résultats attendus et accompagnés d'indicateurs.

La Commission estime que le contexte d'élaboration du *Plan stratégique 2004-2009* n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

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

Les différents cadres et autres intervenants que la Commission a rencontrés lors de la visite estiment que le plan stratégique, incluant le plan de réussite, s'est avéré être un bon guide dans la planification annuelle des activités.

La mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, se fait à travers le plan de travail institutionnel qui fixe les actions prioritaires. Ce plan est adopté par le conseil d'administration au cours de l'automne de chaque année. Outre la liste des actions prioritaires reliées à chaque orientation du plan stratégique, le plan de travail institutionnel inclut l'ensemble des plans de travail des directions et des services. Ces plans de travail précisent, pour chaque direction et service, les actions à mettre en œuvre pour chacun des objectifs, l'échéancier et les indicateurs d'activité. Les plans de travail des directions et des services ont été élaborés selon le gabarit conçu par le Collège qui les amène à réaliser leur

planification annuelle en lien avec les orientations et les objectifs du plan stratégique. En ce qui concerne le plan de travail de la Direction des études, la Commission des études l'examine avant de proposer son adoption par le conseil d'administration. Le Collège produit un rapport d'étape de son plan de travail que le conseil d'administration adopte. Ce rapport d'étape indique, pour chacune des directions, l'état d'avancement des activités (actions génériques dans le plan de travail) qui étaient prévues dans le plan de travail pour atteindre les objectifs du plan stratégique. On y précise également le suivi qui doit être fait des activités.

Le Collège produit annuellement un rapport d'activités qui dresse un bilan des principales réalisations. Il le dépose au conseil d'administration qui l'adopte. Chaque direction produit annuellement un rapport d'activités qui alimente le rapport d'activités institutionnel.

La Direction des études s'assure que les plans de travail des départements et des programmes sont arrimés au plan stratégique, incluant le plan de réussite. Elle a mis sur pied, au cours de l'année scolaire 2004-2005, un comité de la réussite présidé par un directeur adjoint à la réussite. Outre ce dernier, le comité compte neuf autres personnes, soit deux aides pédagogiques individuelles, cinq enseignants (les responsables du centre d'aide à la réussite, du centre d'aide en français et de l'aide en philosophie), l'aide psychosociale, la conseillère en orientation et une personne du cheminement scolaire. Ce comité coordonne les actions du plan de réussite et il se réunit au moins une fois par session. De plus, un comité élargi a aussi été mis en place au cours de l'année 2004-2005 afin d'assurer le lien avec les programmes. Ce comité est composé du comité des responsables de la réussite et des responsables de la réussite de chaque programme et de la formation générale; il se réunit deux fois par année. Chaque année, les départements et les services d'aide à la réussite font état des actions qui ont été faites en vue d'atteindre les objectifs du plan de la réussite et, à partir de ces rapports, la Direction des études fait son bilan annuel. La Commission a été à même de constater, à l'analyse de rapports d'activités ainsi qu'à partir des rencontres qu'elle a eues avec la régie pédagogique et des intervenants associés aux mesures d'aide à la réussite, que l'arrimage entre les programmes, les départements et le plan stratégique, incluant le plan de réussite, se fait.

Dans le cadre de son évaluation, le Collège a examiné l'efficacité d'une dizaine de mesures d'aide à la réussite dont l'efficacité des différents centres d'aide à la réussite, du Service d'aide pédagogique individuelle, du tutorat par les pairs et des services adaptés. Le Collège se dit convaincu que les mesures ont donné de bons résultats même s'il admet qu'il n'a pas réussi à mesurer leur impact sur la réussite.

Parmi les réalisations, le Collège souligne notamment la fondation du Centre d'enseignement collégial La Tuque, l'adoption du projet éducatif, la rénovation des installations sportives et la certification Bâtiment vert.

Le Collège souligne que l'ensemble des directions, des services et des intervenants se sont mobilisés pour mettre en œuvre le plan stratégique, incluant le plan de réussite.

La Commission estime que la mise en œuvre a contribué à l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2009*, incluant le plan de réussite.

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

La régie du Collège et la régie pédagogique assurent le suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

Le Collège assure le suivi de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, par le biais des rapports d'étape des plans de travail et des rapports annuels d'activités. Le conseil d'administration en est informé lors de l'adoption de ces rapports. Étant donné l'absence de résultats attendus et d'indicateurs précis pour plusieurs objectifs, le Collège n'a pu témoigner annuellement de la progression du niveau d'atteinte des objectifs poursuivis. La Commission constate que le suivi a plutôt porté sur les activités mises en œuvre. La Commission **suggère** au Collège de s'assurer que son mécanisme de suivi permette de mesurer la progression vers les résultats attendus, lequel permettrait de réviser et d'actualiser le plan au besoin.

Par ailleurs, l'analyse de la Commission et les données recueillies lors de la visite ont permis de constater que les départements et les responsables des mesures d'aide à la réussite témoignent à la Direction des études de leurs activités. La Direction des études rédige un rapport d'activités qu'elle présente à la Commission des études. Ce suivi a parfois amené à modifier certaines mesures dont on voulait améliorer l'efficacité. Toutefois, les intervenants rencontrés ont mentionné qu'ils ne sont pas en mesure d'évaluer les retombées réelles des actions sur la réussite.

Le Collège soumet un rapport annuel pour adoption par le conseil d'administration. Les rapports annuels du Collège dressent le bilan des activités plutôt que de présenter les résultats obtenus en fonction des objectifs du plan. Ces rapports annuels sont accessibles à l'ensemble de la communauté collégiale.

La Commission estime que le suivi effectué par le Collège de son *Plan stratégique 2004-2009*, incluant le plan de réussite, n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan.

Le plan d'action

Au terme de l'autoévaluation de l'efficacité de son *Plan stratégique 2004-2009*, le Collège a dressé une liste de recommandations et de pistes d'action devant le guider dans l'élaboration de son plan stratégique suivant de manière à améliorer sa planification stratégique. Ces recommandations et ces pistes d'action sont inscrites dans un calendrier de réalisation qui précise les responsabilités. Le Collège s'est notamment donné comme actions d'effectuer une analyse de situation de son environnement interne et externe plus approfondie, de clarifier les indicateurs et de mieux cibler les actions à mettre en œuvre. Toutefois, les pistes d'action ne prennent pas en compte l'ensemble des lacunes relevées lors de l'autoévaluation. Ainsi, bien que le Collège ait relevé que l'absence de résultats attendus l'avait empêché de mesurer la progression vers l'atteinte des objectifs, il n'a pas inclus de piste d'action à cet effet. La Commission invite le Collège à compléter son plan d'action pour tenir compte de l'ensemble des améliorations souhaitées dans son prochain plan stratégique. Lors de la visite, la Commission a constaté que le deuxième plan stratégique du Collège avait été élaboré et qu'il était sur le point d'être adopté par son conseil d'administration. Ce plan tient compte de plusieurs pistes d'amélioration dégagées de l'autoévaluation de l'efficacité de son *Plan stratégique 2004-2009*.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Collège a généralement répondu aux demandes de la Commission : il a produit un devis, a abordé l'ensemble des objectifs de son plan stratégique, incluant ceux du plan de réussite, sans toutefois porter de jugement sur leur niveau d'atteinte, a porté un regard critique sur sa planification stratégique sans évaluer l'efficacité de quelques moyens et il a produit un plan d'action. La Commission des études et le conseil d'administration ont été consultés à toutes les étapes de l'autoévaluation.

Le devis présente les questions d'évaluation par orientation, reprenant chacun des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite, et prévoit des questions pour le regard critique, indique les sources sur lesquelles baser l'autoévaluation, décrit le mandat du comité d'autoévaluation et établit un échéancier. Le Collège ne s'est pas donné d'enjeux particuliers.

Le Collège précise que l'autoévaluation a consisté à recueillir des données afin de porter un jugement sur la valeur des mesures mises en œuvre pour atteindre les objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, ce dont le rapport témoigne. Le Collège a basé son autoévaluation sur des sources documentaires, des données statistiques et perceptuelles. Il a examiné les documents suivants : les plans de travail et les rapports d'activités annuels de chacune des directions, les rapports d'activités des différents intervenants liés à la réussite et des évaluations de programme. Il a aussi examiné les données statistiques suivantes : les données du système d'information du Collège, des statistiques issues du Service régional d'admission du Montréal métropolitain (SRAM), des données provenant du Système d'information sur les programmes (PSEP), Statistique Canada, les données de l'Institut de la statistique du Québec et les données du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Il a aussi recueilli le témoignage de sa communauté par le biais d'entrevues (tous les directeurs et tous les intervenants associés au plan de la réussite) et de questionnaires (aidants et aidés des centres d'aide à la réussite).

Le Collège n'a pas adopté une démarche qui lui a permis de démontrer le niveau d'atteinte des objectifs de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Le Collège s'est appuyé sur des données pertinentes, mais insuffisantes. Il a utilisé les indicateurs de son plan qui n'étaient pas toujours pertinents. De plus, il n'y avait pas d'indicateurs pour tous les objectifs du plan. La Commission note que, pour le plan de réussite, le Collège a bien utilisé les indicateurs de réussite, il s'est appuyé sur des données appropriées et il s'est comparé au réseau, ce qui lui a permis de suivre l'évolution des grands indicateurs de réussite. Cependant, et cela tant pour le plan stratégique que pour le plan de réussite, la démarche d'autoévaluation n'a pas permis de mesurer les résultats obtenus ni de traiter la

question des écarts puisque les objectifs n'étaient pas formulés en résultats attendus mesurables.

La Commission considère que le Collège a retenu des données pertinentes et suffisantes pour porter son regard critique et que l'analyse qu'il en a faite était rigoureuse. Globalement, le regard critique qu'il a porté sur son plan devrait permettre au Collège d'améliorer son processus de planification stratégique et de planification à la réussite. La Commission note que le Collège a évalué l'efficacité des mesures mises en œuvre, mais il n'a pas examiné leur efficience, ce qu'elle l'invite à faire.

Pour conclure, la Commission juge que, dans l'ensemble, la démarche adoptée par le Collège lui a permis de réaliser une évaluation dont la qualité est partielle parce qu'il n'a pas pu faire la démonstration de l'atteinte des objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite. D'un autre côté, la démarche a permis au Collège de noter les points forts et les éléments à améliorer lors de ses prochaines planifications.

La Commission **suggère** au Collège, pour une prochaine évaluation de son plan stratégique, de s'appuyer sur des données suffisantes et de s'assurer que sa démarche permet 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 2004-2009*, la Commission estime que ce plan réalisé par le Collège Shawinigan et la gestion qu'il en a faite **n'ont que partiellement contribué** à l'atteinte des résultats. Cependant, 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 permettraient d'améliorer son processus de planification stratégique.

En ce qui concerne le contexte d'élaboration, la Commission note que l'analyse que le Collège a réalisée l'a amené à développer des objectifs qui ne sont pas définis en résultats attendus et qui ne sont pas reliés à des indicateurs précis. Au terme de son évaluation, le Collège a dégagé des pistes d'action pour améliorer son processus. Ainsi, il compte, lors de l'élaboration de son deuxième plan stratégique, faire une analyse de situation plus approfondie, mieux définir les orientations du plan et clarifier les indicateurs. La Commission suggère au Collège de s'assurer que l'ensemble des objectifs sont formulés en résultats attendus et accompagnés d'indicateurs. En ce qui a trait à la mise en œuvre du plan, la Commission observe que le Collège dispose d'une bonne structure de planification et de prise en charge des orientations par les différentes directions du Collège. Il a déployé des moyens à travers les plans de travail des directions, des services et des départements en lien avec les orientations du plan. Enfin, en ce qui concerne les mécanismes de suivi du plan stratégique, la Commission note que le suivi, qui se fait à travers les rapports d'étape des plans de travail et des rapports annuels d'activités, a porté sur les activités mises en œuvre plutôt que sur les résultats. Aussi, elle suggère au Collège de s'assurer que son mécanisme de suivi permette de mesurer la progression vers les résultats attendus, lequel permettrait de réviser et d'actualiser le plan au besoin.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège 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, incluant le plan de réussite, en fonction de résultats attendus. En outre, la démarche n'a pas permis au Collège d'examiner l'efficacité des moyens mis en œuvre. Aussi, la Commission l'invite à évaluer l'efficacité des moyens qu'il met en œuvre pour atteindre les objectifs de son plan. Enfin, la Commission observe que le Collège s'est donné des pistes d'action pour améliorer sa planification stratégique qui ne prennent pas en compte l'ensemble des lacunes relevées lors de l'autoévaluation. Aussi, elle suggère au

Collège, lors d'une prochaine évaluation, de s'appuyer sur des données suffisantes et de s'assurer que sa démarche permet de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs.

Les suites

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2009*, le Collège Shawinigan souscrit à l'analyse de la Commission. La Commission prend note des actions posées par le Collège par rapport aux suggestions qu'elle lui avait faites.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président