

# Rapport d'évaluation

## Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2009

### du Cégep de Saint-Félicien

*Juin 2013*

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

Québec 

## Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2009* du Cégep de Saint-Félicien 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*<sup>1</sup>, 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 Saint-Félicien a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 23 février 2010. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 25, 26 et 27 septembre 2012<sup>2</sup>. 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 professeurs<sup>3</sup>, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien, dont certains intervenaient au Centre d'études collégiales à Chibougamau.

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 Saint-Félicien, 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. Michel Lauzière, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M<sup>me</sup> Denyse Blanchet, directrice générale au Collège Montmorency, M. Serge Bélisle, directeur de la formation continue retraité du Cégep de Sherbrooke et M. Gérard Aufort, adjoint à la Direction des études retraité du Cégep de Sherbrooke. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> Claudia Pilote, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire, et de M<sup>me</sup> Céline Durand, commissaire 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.

processus de planification stratégique du Collège, de la gestion du plan et de l'évaluation de son efficacité.

# Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

## L'établissement

Le Cégep de Saint-Félicien faisait partie, lors de sa fondation en 1971, du Cégep régional du Saguenay-Lac-Saint-Jean qui comprenait quatre campus. Il est devenu un établissement autonome en 1981. La même année, il créait le Centre d'études collégiales à Chibougamau (CECC) pour desservir la région du Nord-du-Québec. Ainsi, le Cégep de Saint-Félicien offre de la formation de niveau collégial dans deux régions administratives, soit le nord-ouest du Saguenay-Lac-Saint-Jean et le Nord-du-Québec. La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean occupe le premier rang au Québec pour ce qui est du volume de bois récolté et de la production d'aluminium. De plus, l'industrie agroalimentaire y est en plein essor grâce à ses importantes productions laitières et céréalières. Dans la région du Nord-du-Québec, les principaux secteurs économiques sont l'exploitation minière et forestière.

Le Cégep de Saint-Félicien offre de la formation créditée ordinaire et continue. Au cours de la période 2004-2009, l'offre de programmes est demeurée stable à la formation ordinaire du Cégep de Saint-Félicien. Quatre programmes préuniversitaires ont été offerts à chaque année (*Arts et lettres*, *Sciences de la nature*, *Sciences, lettres et arts* ainsi que *Sciences humaines* profil *Économie et gestion* et profil *Le monde et ses défis*) et sept programmes de formation technique liés au domaine de la santé, de la santé animale, de la comptabilité, de l'informatique, du tourisme, du milieu naturel et de la transformation des produits forestiers. À la formation continue, le nombre d'attestations d'études collégiales (AEC) a oscillé entre cinq et huit et un seul diplôme d'études collégiales (DEC) a été offert en 2008-2009, soit le programme de *Soins infirmiers*. Au Centre d'études collégiales à Chibougamau, l'offre de programmes à la formation ordinaire est également demeurée relativement stable au cours de la période 2004-2009. Le CECC a offert les programmes de *Sciences de la nature* et de *Sciences humaines*, ainsi que les programmes de *Comptabilité et gestion*, *Soins infirmiers* et *Éducation spécialisée*. À la formation continue, de deux à cinq AEC ont été offertes et parfois un DEC, soit le programme de *Nursing*.

Lors de la période couverte par le plan stratégique, l'effectif étudiant à temps plein de la formation ordinaire du Cégep de Saint-Félicien a légèrement fluctué, passant de 1 082 en 2004-2005 à 1 031 en 2008-2009. À la formation continue, le nombre d'étudiants inscrits à temps plein a fluctué à la baisse, passant de 216 étudiants en 2004-2005 à 138 en 2008-2009. Le nombre total d'employés engagés à temps plein a varié entre 190 et 215. Au Centre d'études collégiales à Chibougamau, l'effectif étudiant à temps plein de la formation ordinaire a fluctué à la hausse, passant de 79 en 2004-2005 à 120 en 2008-2009. Le nombre d'étudiants inscrits à temps plein a aussi fluctué à la hausse à la formation

continue, passant de 67 étudiants en 2004-2005 à 105 en 2008-2009. Le nombre total d'employés engagés à temps plein a varié entre 23 et 32.

Le directeur général et le directeur des études actuellement en poste au Cégep de Saint-Félicien occupaient les mêmes fonctions au début du plan 2004-2009.

## **Le plan stratégique**

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport constitue le premier plan du Collège depuis les modifications apportées en 2002 à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Il a été adopté par le Collège en juin 2004 et évalué par la Commission qui l'a jugé conforme à la Loi et potentiellement efficace. En mars 2006, le Collège a actualisé son plan afin d'y inclure un mécanisme de révision annuelle et d'apporter certaines modifications aux objectifs concernant les services à rendre auprès des communautés autochtones du Nord-du-Québec. L'autoévaluation réalisée par le Cégep de Saint-Félicien porte sur le plan stratégique actualisé qui couvre la période de 2004 à 2009, soit une durée de cinq ans.

Conformément à sa mission, le Cégep de Saint-Félicien souhaite rendre accessible aux collectivités et aux entreprises qu'il dessert une formation de niveau collégial de qualité, tout en poursuivant un objectif de réussite du plus grand nombre. Il s'engage également à participer activement au développement des régions du Nord-du-Québec et du Saguenay-Lac-Saint-Jean ainsi qu'à garantir un accueil et une aide personnalisée aux étudiants. Pour ce faire, le Collège a retenu trois orientations : s'assurer d'un financement adéquat et équitable dans une perspective de reddition de compte et de l'état des finances publiques; contrer les effets néfastes des tendances démographiques et socio-économiques; donner suite à la démarche d'évaluation institutionnelle.

## **Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique**

Le plan de réussite est intégré au plan stratégique et couvre ainsi la même période, soit de 2004 à 2009. Les objectifs touchant la réussite sont répartis dans les deux dernières orientations du plan stratégique. De façon plus précise, on retrouve un objectif qui s'attarde au taux de persévérance ainsi qu'un objectif qui concerne la réussite ainsi que la diplomation. Lors de l'évaluation du plan stratégique, la Commission était d'avis que le plan d'aide à la réussite devait permettre au Collège de bien soutenir la réussite et la diplomation, pourvu que les mesures retenues par chaque programme découlent des divers diagnostics établis et que les moyens visant à améliorer la mise en œuvre du plan soient efficaces.

## **Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège**

La démarche d'autoévaluation s'est échelonnée de septembre 2008 à janvier 2010. Elle comprenait trois principales étapes : la planification de la démarche d'autoévaluation (mise sur pied du comité d'autoévaluation, élaboration du devis d'autoévaluation et approbation du devis), la réalisation (collecte des données et compilation, organisation et analyse des données) et la rédaction du rapport incluant son approbation.

Le directeur général a informé les membres du conseil d'administration de l'opération d'évaluation de l'efficacité du plan stratégique, tandis que le directeur des études s'est assuré d'informer la Commission des études et la sous-commission des études constituée de représentants du Centre d'études collégiales à Chibougamau. En novembre 2008, le conseil d'administration a entériné la formation d'un comité d'autoévaluation. Le comité était composé du directeur général, du directeur des études, d'une conseillère pédagogique responsable de la supervision du plan de réussite et de l'assurance qualité, d'un conseiller pédagogique du Centre d'études collégiales à Chibougamau et d'un enseignant représentant de la Commission des études. Le comité d'autoévaluation avait pour responsabilité de produire le devis d'autoévaluation, de produire le canevas des entrevues de recherche au besoin, de traiter et d'analyser les données, de rédiger le rapport d'autoévaluation, d'élaborer un plan de suivi et, le cas échéant, de former un sous-comité afin de réaliser les entrevues. Le comité s'est réuni à cinq reprises et les membres du comité ont également été informés régulièrement de l'état d'avancement des travaux d'évaluation.

La Direction générale a supervisé les travaux d'autoévaluation qui ont été coordonnés et réalisés par la conseillère pédagogique responsable de la supervision du plan de réussite et de l'assurance qualité, et ce, autant pour l'évaluation de l'efficacité du plan stratégique que pour celle de l'efficacité du plan de la réussite dont la Direction des études était responsable.

Un devis d'évaluation a été élaboré afin de situer le contexte de l'autoévaluation et de déterminer les enjeux et les critères devant guider la démarche. De façon plus précise, le devis comprenait des principes de bases, les éléments devant faire l'objet d'une évaluation, les enjeux, un partage des responsabilités, des considérations méthodologiques et un échéancier. Le conseil d'administration a adopté le devis d'autoévaluation en décembre 2008, à la suite d'un avis favorable de la Commission des études et de la sous-commission des études.

Le Collège avait déterminé deux enjeux. Le premier consistait à porter une attention particulière en vue de mesurer le degré de prise en compte, dans l'exercice de planification stratégique, des distinctions entre les deux sites de formation (Saint-Félicien et Chibougamau) et les deux régions (Saguenay-Lac-Saint-Jean et Jamésie) desservies par le Collège. Le second consistait à instaurer une pratique d'organisation de l'information visant à rendre davantage efficaces les mécanismes de suivi du plan stratégique du Collège ainsi que les mécanismes d'évaluation de son efficacité dans une perspective d'assurance qualité.

La collecte des données s'est effectuée principalement à partir d'une recherche documentaire et elle a été complétée par des entrevues. Les travaux ont été réalisés en collaboration avec les différentes directions du Collège.

Au terme de ces travaux, après avis de la Commission des études et de la sous-commission des études pour les objets qui relèvent de leurs compétences et après avis du Comité de régie administrative, le rapport d'autoévaluation a été adopté par le conseil d'administration le 2 février 2010.

## Évaluation de l'efficacité du plan stratégique

L'évaluation de l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite, aborde l'atteinte des objectifs du plan et les observations découlant du regard critique sur le processus de planification stratégique.

### L'atteinte des objectifs du plan stratégique, 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.

Le *Plan stratégique 2004-2009* a été conçu à partir de trois grandes orientations desquelles ont découlé dix-huit objectifs accompagnés de résultats attendus. Deux de ces objectifs constituent le plan de réussite. Le rapport d'autoévaluation passe en revue l'ensemble des objectifs et pose un jugement sur le niveau d'atteinte de chacun d'eux.

Pour chacune des orientations, le Collège présente les objectifs visés, les résultats attendus, un avis sur l'évaluation du niveau d'atteinte de l'objectif et, le cas échéant, l'explication des écarts entre les résultats visés et les résultats obtenus. Le détail des réalisations mises en place chaque année ainsi que divers résultats obtenus fondent la démonstration de l'atteinte de l'objectif.

Diverses sources de données ont été utilisées dans le cadre d'une importante recherche documentaire : les rapports annuels, les comptes rendus de la régie administrative, les objectifs du Collège adoptés annuellement par le conseil d'administration, les faits saillants du conseil d'administration, des bulletins d'information interne, les discours annuels de la rentrée, les plans de travail ainsi que les bilans de mi-année et de fin d'année des diverses directions du Collège, le projet éducatif du Centre d'études collégiales à Chibougamau, les procès-verbaux de la Commission des études et de la sous-commission des études, les données publiées par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST)<sup>4</sup> et un document intitulé *Le point sur la persévérance, la réussite et la diplomation du plus grand nombre au Cégep de Saint-Félicien*. De plus, des entrevues ont été réalisées avec les Services administratifs, les Services des ressources humaines, les Services aux entreprises et aux collectivités, la

---

4. Ce ministère a été créé le 19 décembre 2012. Auparavant, l'enseignement collégial était rattaché au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)



Direction générale, la Direction du Centre d'études collégiales à Chibougamau et la Direction des études.

La conseillère pédagogique responsable de la coordination des travaux d'autoévaluation et la régie du Collège ont procédé à une première analyse des données et d'évaluation de l'atteinte des objectifs en juin 2009. La régie s'est réunie à nouveau à la mi-septembre et au début d'octobre afin de poursuivre les travaux d'analyse de l'efficacité du plan stratégique.

En se basant sur les données colligées, le Collège a construit un argumentaire lui permettant d'affirmer, pour chaque objectif, si celui-ci est totalement atteint, partiellement atteint ou non atteint. Dans l'ensemble, le Collège juge que son plan stratégique a été efficace de même que son plan de réussite qui a permis de soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation. Parmi les dix-huit objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, il évalue que dix ont été totalement atteints et que huit l'ont été partiellement.

La Commission constate que le Collège a abordé tous les objectifs de son plan stratégique, incluant les objectifs liés à la réussite, et qu'il a posé un jugement sur le niveau d'atteinte de chacun d'eux. Puisqu'il n'avait pas déterminé d'indicateurs lors de l'élaboration de son plan, il a commencé la démonstration de l'atteinte de ses objectifs par une explication de ce qu'il comptait réaliser au moment de la mise en place du plan. Certains résultats attendus étaient difficilement mesurables, mais le Collège a procédé à une analyse rigoureuse basée sur des données généralement pertinentes et suffisantes, ce qui lui a permis d'aboutir à des conclusions pertinentes et découlant de l'analyse. Le Collège a également traité clairement la question des écarts entre les résultats attendus et ceux qu'il a obtenus. Par conséquent, la Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet généralement d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en fonction des résultats attendus.

## **Le regard critique sur le plan stratégique**

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

La démarche qui a servi à évaluer l'atteinte des objectifs a également amené le Collège à porter 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.

Le *Plan stratégique 2004-2009* du Cégep de Saint-Félicien s'inscrit en continuité avec le *Projet d'établissement* couvrant les années 2000 à 2004. Ce dernier ayant fait l'objet d'une importante consultation au moment de son élaboration, la direction du Collège avait estimé qu'il n'était pas nécessaire de relancer une telle démarche en vue de mettre au point le plan stratégique. Le Collège s'était par ailleurs servi des résultats de l'évaluation institutionnelle pour réaliser son nouveau plan et avait également pris en compte les caractéristiques des régions qu'il dessert et les orientations du MESRST. De plus, le Collège s'était servi du bilan de son *Plan de réussite 2000-2003* et n'avait pas procédé à de nouvelles analyses pour identifier les obstacles à la réussite.

A posteriori, le Collège croit toutefois que l'analyse de la situation effectuée lors de l'élaboration du *Plan stratégique 2004-2009* était, en partie, insuffisante. Bien que le Collège était d'avis que le plan stratégique, tel qu'il avait été élaboré à l'époque, comportait un ensemble d'objectifs et de moyens qui répondaient aux besoins de développement des deux sites de formation, la communauté du site de Chibougamau a affirmé qu'elle ne se reconnaissait pas à l'intérieur du plan. Le Collège a donc constaté que l'analyse pour le territoire du Nord-du-Québec aurait dû couvrir davantage de dimensions et l'ensemble du territoire plutôt qu'être centrée surtout sur les communautés de Chapais-Chibougamau. C'est pourquoi, dès 2004, un important chantier a été mis en place pour revoir la planification stratégique du Collège afin de tenir compte de la réalité de cette région. Cette démarche a mené à l'élaboration d'un projet éducatif pour le Centre d'études collégiales à Chibougamau et à l'ajout d'un objectif concernant les services à rendre auprès des communautés autochtones du Nord-du-Québec.

La Commission a constaté que pour l'élaboration de son *Plan stratégique 2010-2015*, le Collège a réalisé une importante consultation sous la thématique *Mon Cégep 2020*. L'étude approfondie des milieux desservis par le Collège, à l'aide de profils socioéconomiques et de diverses consultations, lui a permis de dégager ses perspectives d'avenir, les menaces auxquelles il devra faire face ainsi que les perceptions de divers acteurs quant à ses forces et faiblesses. L'ensemble des consultations a permis au Collège de définir sa vision pour les prochaines années et de rédiger un plan dans une perspective qu'il juge beaucoup plus collégiale. Les témoignages entendus au cours de la visite confirment que la mobilisation s'est accrue lors de la mise en place du nouveau plan stratégique.

Par ailleurs, le *Plan stratégique 2004-2009* comportait trois grandes orientations en lien avec l'analyse de la situation, desquelles ont découlé dix-huit objectifs accompagnés de résultats attendus. Toutefois, certains résultats attendus étaient difficilement mesurables et le Collège n'avait pas précisé d'indicateurs pour mesurer le niveau d'atteinte de ses objectifs. Le Collège souligne que certains résultats attendus permettaient effectivement de mesurer avec précision et efficacité la progression de l'atteinte des objectifs, alors que d'autres laissaient place à plus d'interprétation. Dans le cadre de sa planification stratégique 2010-2015, le Collège vise une soixantaine d'objectifs en lien avec les huit orientations issues de son analyse de la situation. Bien que chacun des objectifs soit désormais associé à des indicateurs, le Collège n'a pas déterminé les résultats attendus en lien avec les objectifs de son plan. Au moment de la visite, la Commission a été informée que des résultats attendus sont fixés à partir des priorités annuelles des directions. C'est pourquoi la Commission *suggère* au Collège de s'assurer que tous les objectifs de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, sont formulés en termes de résultats attendus mesurables qui lui permettront de suivre annuellement la progression vers l'atteinte des objectifs de son plan stratégique.

Néanmoins, la Commission estime que, dans l'ensemble, le contexte d'élaboration du *Plan stratégique 2004-2009* a généralement contribué à son efficacité.

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

Au cours de la période 2004-2009, le Cégep de Saint-Félicien a prévu un budget spécifique à la réalisation des différentes activités visant à soutenir la mise en œuvre du plan stratégique, qui s'est avérée la pierre angulaire du processus annuel de planification du Collège. Chaque année, le conseil d'administration adopte des objectifs institutionnels pour les directions générale, des études, des services des ressources humaines et des services aux collectivités et aux entreprises, des services administratifs et pour la Direction du Centre d'études collégiales à Chibougamau. Ces objectifs constituent les priorités

annuelles au regard de la planification stratégique, à partir desquelles sont élaborés les plans de travail des services et des départements. Parallèlement, depuis 2006-2007, la Direction générale lance également un appel de projets auprès des départements en lien avec le plan stratégique. Les projets reçus sont étudiés par un adjoint à la Direction des études qui vérifie notamment la concordance avec les enjeux du plan stratégique et qui produit un résumé des projets. Ceux-ci sont ensuite présentés au comité de régie élargie et à la Commission des études pour avis. La sélection finale des projets est réalisée par le conseil d'administration. Puisque l'ensemble des cadres participe à l'étude des projets, ils sont en mesure d'ajuster le contenu de leurs plans de travail annuels afin de viser les objectifs institutionnels qui ne sont pas couverts par l'appel de projets. Au départ, l'appel de projets s'adressait uniquement aux enseignants, mais depuis la mise en place du plan 2010-2015, l'ensemble de la communauté peut faire une proposition.

Le suivi de la mise en œuvre s'effectue à travers les bilans des plans de travail rédigés à la mi-année et à la fin d'année par chacune des directions. Les divers travaux réalisés dans le cadre de l'appel de projets font également l'objet d'un bilan. Ces bilans permettent à la Direction générale de rédiger le rapport annuel du Collège et de faire un suivi de la mise en œuvre à la Commission des études ainsi qu'au conseil d'administration. Dans le cadre de la planification 2010-2015, le Collège entend poursuivre ses pratiques de mise en œuvre.

À la lumière de ces constats, la Commission conclut que la mise en œuvre du *Plan stratégique 2004-2009* a contribué à l'efficacité du plan.

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

L'autoévaluation a été l'occasion pour le Collège d'évaluer, pour la première fois, le niveau d'atteinte des objectifs de son *Plan stratégique 2004-2009*. En effet, bien que des bilans des plans de travail aient été produits chaque année, ces derniers faisaient état des réalisations en lien avec les priorités annuelles du Collège et ne permettaient pas d'évaluer le niveau d'atteinte de l'ensemble des objectifs poursuivis dans le cadre de la planification stratégique. Au moment de l'autoévaluation, le Collège a d'ailleurs dû réaliser une importante recherche documentaire afin de regrouper l'information nécessaire à la démonstration de l'atteinte de ses objectifs. Le *Plan stratégique 2004-2009* n'a donc pas été révisé ou actualisé à la lumière des résultats obtenus chaque année.

L'actualisation du plan réalisée en 2006, en raison de la mobilisation des intervenants du Centre d'études collégiales à Chibougamau, avait notamment permis au Collège de prévoir un mécanisme de révision annuelle basé sur les rapports d'étape et les bilans annuels déposés au conseil d'administration.

Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège était d'avis que son prochain plan stratégique devait prévoir plus formellement un mécanisme de suivi et de révision annuelle. Il prévoyait utiliser un modèle comprenant nécessairement des orientations, des résultats attendus au terme de cinq ans et des indicateurs. Le *Plan stratégique 2010-2015* contient effectivement un mécanisme en vue d'effectuer le suivi des résultats obtenus. Il est prévu qu'à partir des rapports finaux des travaux de chaque projet mis en œuvre, le Comité de régie administrative se chargera de déposer un rapport annuel au conseil d'administration et de le rendre disponible à la communauté. Ce bilan permettra d'illustrer l'état d'avancement des travaux par rapport à la perspective quinquennale du plan. Le plan contient également un mécanisme de révision annuelle qui permettra l'actualisation du plan au besoin. Le Collège confie cette opération annuelle au Comité de régie administrative et toute proposition de modification substantielle aux orientations ou aux enjeux prévus au plan devra être traitée dans le respect des responsabilités et des rôles prévus aux modes de fonctionnement de l'établissement, puis être adoptée par le conseil d'administration. Néanmoins, lors de la visite, la Commission a été informée qu'une première révision du plan n'était prévue que dans la troisième année de mise en œuvre du plan. La Commission *suggère* donc au Collège de s'assurer que les nouveaux mécanismes de suivi qu'il a prévus lui permettent de faire état des résultats obtenus annuellement afin de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser son plan à la lumière de ses résultats chaque année et de l'actualiser au besoin.

Compte tenu de ce qui précède, la Commission juge que les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2004-2009* n'ont que partiellement contribué à l'efficacité du plan.

## **Le plan d'action**

Le Collège n'a pas élaboré de plan présentant les actions à mettre en œuvre pour améliorer son processus de planification stratégique, en précisant les responsabilités et en y associant un échéancier. Néanmoins, il a dégagé des pistes d'amélioration dans l'explication de l'atteinte de ses objectifs, dans le regard critique porté sur le plan stratégique et plus particulièrement dans une section consacrée aux forces et faiblesses de sa planification stratégique 2004-2009. Comme mentionné par la direction du Collège, ces pistes d'amélioration ont directement été appliquées à la planification stratégique 2010-2015. D'ailleurs, la Commission a pu le constater à travers l'analyse du nouveau plan et lors des rencontres réalisées au moment de la visite.

Le plan de suivi produit par le Collège présente les étapes conduisant à l'élaboration du nouveau plan, mais il ne regroupe pas l'ensemble des observations sur le processus de planification stratégique 2004-2009, ce qui aurait permis au Collège de perpétuer la mémoire institutionnelle en plus de s'assurer que toutes les pistes d'action pertinentes ont été dégagées et prises en compte. La Commission invite donc le Collège, lors de l'évaluation du prochain plan, à consigner dans un plan d'action les principales pistes d'amélioration de son processus de planification stratégique et à déterminer des responsables de leur mise en œuvre ainsi qu'un calendrier de réalisation.

## **La démarche institutionnelle d'évaluation**

Dans le cadre de la démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, le Collège a généralement tenu compte des demandes de la Commission. En effet, il a mis en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés et il a posé un regard critique sur le processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi de son plan 2004-2009. Il a également produit un devis d'évaluation qui intégrait les éléments essentiels pour mener une évaluation de qualité, notamment des enjeux liés à l'évaluation, une description du processus d'évaluation, un partage des responsabilités et un calendrier de réalisation. Cependant, le Collège n'a pas élaboré de plan présentant les actions à mettre en œuvre pour améliorer son processus de planification stratégique.

Au cours du processus d'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, le Collège n'a pas réalisé une évaluation de l'efficacité de certains moyens. Parce que l'évaluation de l'efficacité permet de déterminer les moyens qui produisent les meilleurs résultats et de faire des choix judicieux, la Commission juge que le Collège gagnerait à s'assurer d'évaluer l'efficacité des moyens mis en œuvre.

La Commission estime que la démarche utilisée par le Collège pour démontrer l'atteinte des objectifs de son plan et pour porter un regard critique sur son processus de planification stratégique est appuyée sur des données généralement suffisantes et pertinentes. L'analyse de ces données est approfondie de sorte que les conclusions du Collège sont pertinentes.

Dans l'ensemble, la démarche d'autoévaluation de l'efficacité du plan stratégique, incluant celle du plan de réussite, a généralement permis au Collège de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan. Elle lui a permis de reconnaître des points forts et des éléments qu'il aura à améliorer lors de ses prochaines planifications.

## 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 Saint-Félicien et la gestion qu'il en a faite **ont généralement contribué** à l'atteinte des résultats. De plus, 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 a trait au contexte d'élaboration du plan stratégique, le Collège a constaté que l'analyse de la situation était en partie insuffisante. C'est pourquoi, dès 2004, un important chantier a été mis en place pour revoir la planification stratégique qui a fait l'objet d'une actualisation en 2006. Par ailleurs, le *Plan stratégique 2004-2009* comportait trois grandes orientations en lien avec l'analyse de la situation, desquelles ont découlé dix-huit objectifs accompagnés de résultats attendus. Toutefois, certains résultats attendus étaient difficilement mesurables et le Collège n'avait pas précisé d'indicateurs pour mesurer le niveau d'atteinte de ses objectifs. Dans le cadre de sa planification stratégique 2010-2015, les objectifs sont désormais associés à des indicateurs, mais le Collège n'a pas déterminé les résultats attendus en lien avec les objectifs de son plan. Au moment de la visite, la Commission a été informée que des résultats attendus sont fixés à partir des priorités annuelles des directions. La Commission a suggéré au Collège de s'assurer que tous les objectifs de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, sont formulés en termes de résultats attendus mesurables qui lui permettront de suivre annuellement la progression vers l'atteinte des objectifs de son plan stratégique. Pour ce qui est de la mise en œuvre du *Plan stratégique 2004-2009*, la Commission constate que chaque année, le conseil d'administration adopte des objectifs institutionnels pour les directions générale, des études, des services des ressources humaines et des services aux collectivités et aux entreprises, des services administratifs et pour la Direction du Centre d'études collégiales à Chibougamau. Ces objectifs constituent les priorités annuelles au regard de la planification stratégique, à partir desquelles sont élaborés les plans de travail des services et des départements. Parallèlement, depuis 2006-2007, la Direction générale lance également un appel de projets auprès des départements en lien avec le plan stratégique. Le suivi de la mise en œuvre s'effectue à travers les bilans des plans de travail rédigés à la mi-année et à la fin d'année par chacune des directions, à travers les bilans des divers travaux réalisés dans le cadre de l'appel de projets et les rapports annuels adoptés par le conseil d'administration. Quant au mécanisme de suivi du plan stratégique, la Commission a constaté que les bilans des plans de travail produits chaque année et les rapports annuels permettaient essentiellement de faire état des réalisations en lien avec la mise en œuvre du



plan stratégique et non pas des résultats obtenus. Le *Plan stratégique 2004-2009* n'a donc pas été révisé ou actualisé à la lumière des résultats obtenus chaque année. Le *Plan stratégique 2010-2015* contient un mécanisme en vue d'effectuer le suivi des résultats obtenus et un mécanisme de révision annuelle qui permettra l'actualisation du plan au besoin. Néanmoins, lors de la visite, la Commission a été informée qu'une première révision du plan n'était prévue que dans la troisième année de mise en œuvre du plan. La Commission a donc suggéré au Collège de s'assurer que les nouveaux mécanismes de suivi qu'il a prévus lui permettent de faire état des résultats obtenus annuellement afin de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser son plan à la lumière de ses résultats chaque année et de l'actualiser au besoin.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a généralement permis de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet généralement d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en fonction de résultats attendus. Par ailleurs, la démarche d'autoévaluation a permis au Collège de reconnaître des points forts et des éléments qu'il aura à améliorer lors de ses prochaines planifications. Néanmoins, la Commission a invité le Collège, lors de l'évaluation du prochain plan, à consigner dans un plan d'action les principales pistes d'amélioration de son processus de planification stratégique et à déterminer des responsables de leur mise en œuvre ainsi qu'un calendrier de réalisation.

## **Les suites**

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du plan stratégique 2004-2009, le Cégep de Saint-Félicien souscrit généralement à l'analyse faite par la Commission. Il souligne qu'il a procédé à la révision de son plan stratégique et qu'une version modifiée sera déposée au conseil d'administration en juin 2013.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président