

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2005-2009

du Cégep de Victoriaville

Octobre 2012

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2005-2009* du Cégep de Victoriaville 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 Victoriaville a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 31 mars 2010. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 5, 6 et 7 décembre 2011². 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 professionnels et des employés de soutien. Certains partenaires externes ont aussi été rencontrés.

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 Victoriaville, de son plan stratégique et de son 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. Richard Pigeon, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M^{me} Denyse Blanchet, directrice générale du Collège Montmorency, M^{me} Hélène Lachapelle, directrice adjointe à la Direction des études du Cégep de Drummondville et M^{me} Louise Landry, conseillère au développement au Collège d'Alma. Le comité était assisté de M^{me} Nathalie Thibault, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire.

3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

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

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Le Cégep de Victoriaville, fondé en 1969, se situe dans la région administrative du Centre-du-Québec qui accueille un autre établissement d'enseignement d'ordre collégial. L'activité économique de cette région s'articule principalement autour des secteurs agroalimentaires et manufacturiers. La région se distingue par son caractère innovateur dans la récupération et le recyclage des matières résiduelles ainsi que dans le développement communautaire. L'accroissement démographique de la région est moins fort que celui observé pour l'ensemble du Québec. Deux centres collégiaux de transfert de technologie sont affiliés au Cégep : EQMBO-Entreprises au service des industries québécoises du bois et de l'ameublement et le Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA) pour soutenir le développement du secteur de l'agriculture. Le Cégep gère l'École nationale du meuble et de l'ébénisterie qui compte un campus à Victoriaville et un à Montréal.

Durant les années 2005 à 2009, le Cégep a maintenu son offre de trois programmes au secteur préuniversitaire et de six programmes au secteur technique. À la formation continue, le Cégep a offert, pour la même période, un programme menant à un diplôme d'études collégiales (DEC) et a diversifié son offre en faisant passer de cinq à sept le nombre de programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC), notamment dans les domaines de l'ébénisterie et de l'architecture, de l'éducation, de la gestion d'entreprises agricoles et de l'administration. À la formation ordinaire, le nombre d'étudiants a connu une croissance régulière au secteur préuniversitaire, passant de 516 étudiants à l'automne 2005 à 675 étudiants à l'automne 2009. Il a légèrement diminué pendant la même période pour le secteur technique, passant de 605 à 568 étudiants. Le nombre d'étudiants inscrits à une AEC de la formation continue s'est accru d'année en année, sauf pour 2009. Ils étaient 132 étudiants à l'automne 2005 et 205 à l'automne 2009. Le personnel du Cégep s'est maintenu autour de 225 personnes entre 2005 et 2009.

La régie du Collège est composée du directeur général, du directeur des études et des directeurs des autres directions du Cégep, soit la Direction du Service des ressources humaines, la Direction des Services administratifs et Secrétaire général, la Direction de l'École nationale du meuble et de l'ébénisterie et la Direction du Service de formation continue et de EQMBO-Entreprises. Une régie élargie est aussi active et comprend, outre les titulaires des postes de direction, l'ensemble des cadres des différentes directions, soit huit coordonnateurs ou adjoints. La régie pédagogique est formée du directeur des études et de trois adjoints. Un renouvellement important de personnel a caractérisé les années de mise

en œuvre du plan stratégique, notamment aux postes de certaines directions, dont la Direction des études. La Direction générale est toutefois stable depuis 2004. Durant la mise en œuvre du *Plan stratégique 2005-2009*, il y a eu un changement de président au conseil d'administration du Cégep.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet de l'autoévaluation du Collège et du présent rapport constitue son premier plan stratégique depuis les modifications apportées à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Adopté par le Collège en mars 2005, il couvre les années 2005 à 2009. La Commission l'a jugé conforme aux exigences de la Loi et a estimé qu'il contenait tous les éléments susceptibles de permettre d'en assurer l'efficacité. Au moment de la visite, le *Plan stratégique 2010-2014* était mis en œuvre.

Inspiré de sa mission et de son projet éducatif et prenant en considération les contextes externe et interne, l'enjeu du *Plan stratégique 2005-2009* du Cégep est de permettre à l'étudiant d'acquérir les compétences nécessaires pour aller au bout de ses passions et réaliser son projet de vie dans une perspective citoyenne. Les trois orientations qui en découlent s'articulent autour de thématiques liées à la place de l'étudiant au Collège, aux modes de gestion et à l'implantation d'une culture assurant la pérennité des choix du Collège en matière de développement.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de la réussite, élaboré en 2004, est rattaché spécifiquement au premier objectif de la première orientation du plan stratégique qui prévoit la poursuite des actions et le développement des projets visant la réussite, la persistance aux études et la diplomation. Le plan de réussite porte sur les moyens à mettre en œuvre pour surmonter les obstacles à la réussite ciblés par le Collège : l'adaptation au collégial, l'efficacité des apprentissages ainsi que l'orientation et le cheminement scolaire. La Commission a estimé, lors d'une évaluation précédente, qu'il devrait être efficace et qu'il était susceptible de bien soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation des étudiants.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Collège de Victoriaville a entrepris l'autoévaluation de son *Plan stratégique 2005-2009* en septembre 2009 par des rencontres auprès de la régie élargie du Collège en particulier pour élaborer le devis d'évaluation, déterminer le contenu de l'évaluation et fixer la méthode de collecte des données. Le rapport final du Collège a été adopté par le conseil

d'administration en mars 2010. Un comité d'autoévaluation composé de trois professionnels du Cégep a été formé essentiellement pour faire le lien entre la communauté et la consultante que s'est adjointe le Collège pour réaliser la démarche d'autoévaluation. Le devis d'évaluation a permis d'établir les choix méthodologiques de façon à être conforme aux attentes de la Commission.

De plus, le Collège a évalué son *Plan d'aide à la réussite 2004-2009* selon une démarche distincte de celle utilisée pour l'évaluation du plan stratégique. Un comité d'autoévaluation constitué de deux professionnelles du Cégep a établi un devis à l'automne 2008 sur les bases du *Cadre d'analyse* de la Commission. Cette démarche s'est conclue par l'adoption au conseil d'administration d'un rapport en février 2009. Puisque le plan de réussite est rattaché au premier objectif du plan stratégique, le Collège a intégré les conclusions du rapport d'autoévaluation du plan de réussite dans le rapport d'autoévaluation du plan stratégique.

Le Collège a recueilli des données documentaires provenant notamment des plans de travail des différentes directions et des données perceptuelles recueillies par des entrevues auprès de chacun des groupes constituant la communauté du Collège. Leur analyse lui a permis de porter un jugement sur le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, et de poser un regard critique sur le processus de planification stratégique du Collège.

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 2005-2009* du Cégep de Victoriaville s'articule autour de trois orientations déterminées à partir de quinze objectifs. La majorité d'entre eux concernent le développement d'un environnement pédagogique stimulant favorisant la réussite et le développement du Cégep, notamment par la valorisation de ses activités, par l'offre de programmes pertinents, par la promotion du développement durable, par le développement d'alliances avec le milieu et par le soutien à la recherche et l'innovation. La responsabilisation des individus et la reconnaissance professionnelle dans le partage d'un mode de gestion transparent sont d'autres thèmes couverts par les objectifs du plan stratégique. À chacun des objectifs du plan stratégique sont associés des moyens, des responsables, des indicateurs et un calendrier. De plus, tous les objectifs sont traduits sous forme de résultats attendus.

Le Collège a examiné tous les objectifs de son plan stratégique et a porté un jugement sur le niveau d'atteinte de chacun d'eux. Il a utilisé la plupart des indicateurs prévus à son plan. Il a toutefois constaté, au moment de l'autoévaluation, que certains indicateurs étaient des indicateurs de moyens plutôt que de résultats ou étaient formulés de façon à rendre difficile la mesure de l'atteinte de l'objectif. Il a donc adapté ou abandonné des indicateurs et en a ajouté d'autres de façon à pouvoir conclure sur le niveau d'atteinte des objectifs au regard des résultats attendus. Le Collège a développé une échelle de mesure pour apprécier le niveau d'atteinte des objectifs qui lui permet de nuancer le niveau d'atteinte. Ainsi, le Collège a jugé au terme de son évaluation que dix des quinze objectifs de son plan stratégique ont été atteints complètement, que quatre d'entre eux ont été atteints en émettant des réserves alors qu'un seul objectif n'a pas été atteint complètement. Il recourt aux données documentaires, mais surtout aux données recueillies auprès des différentes directions et des groupes de professeurs et de professionnels concernant les activités réalisées et les résultats obtenus. Il a aussi rencontré des membres du personnel de soutien,

des étudiants ainsi que des partenaires. Il tire également de cette démarche des informations pour expliquer les écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus.

La Commission estime que les indicateurs utilisés par le Collège sont généralement pertinents et lui permettent de juger du niveau d'atteinte des objectifs. La Commission souligne les efforts du Collège pour corriger les lacunes liées au caractère difficilement mesurable de certains objectifs à l'aide des indicateurs prévus au plan stratégique. Elle estime qu'il a recueilli des données pertinentes et généralement suffisantes pour réaliser l'évaluation de l'atteinte de tous les objectifs de son plan stratégique. En général, l'analyse est rigoureuse et les conclusions qui en découlent sont pertinentes. La Commission estime que l'explication des écarts permet de comprendre les résultats obtenus et que les pistes d'amélioration suggérées sont pertinentes.

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 en fonction de résultats attendus.

L'atteinte des objectifs du plan de réussite

Le Collège a traité de la réussite d'abord par l'analyse du premier objectif de la première orientation du plan stratégique, objectif ciblant la poursuite des actions et le développement des projets visant la réussite, la persistance aux études et la diplomation. Il a utilisé les indicateurs prévus au plan de réussite et a choisi d'en considérer trois nouveaux afin de tracer un portrait complet et nuancé.

Le Collège a pu établir un constat sur les taux de réussite en première session, les taux de réinscription à la troisième session et les taux de diplomation deux ans après la durée prévue. Pour ce faire, il a suivi l'évolution des indicateurs de réussite en utilisant les données provenant du système CHESCO du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) pour les cohortes 2003 à 2007. Le Collège a donc pu cerner des tendances et proposer des réajustements à la fois d'indicateurs et de cibles à atteindre dans le cadre du prochain plan.

Le Collège a constaté qu'il a dépassé sa cible en ce qui concerne le taux de réussite en première session, que le taux de réinscription à la troisième session est stable, légèrement en deçà de la cible, et que celle portant sur le taux de diplomation n'est pas atteinte. Il a raffiné le portrait en poussant l'analyse des indicateurs par secteur et par programme, ce qui l'a amené à conclure de manière à mieux cerner les interventions à privilégier.

La Commission estime que les indicateurs utilisés sont pertinents et que les données pour évaluer l'atteinte de l'objectif du plan stratégique lié à la réussite sont généralement suffisantes. L'analyse que le Collège en fait est généralement rigoureuse et mène à des conclusions qui en découlent. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus.

Le regard critique sur le plan stratégique

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

Le Collège a examiné les trois objets du regard critique pour le plan stratégique, incluant le plan de réussite : le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi. La démarche empruntée pour porter ce regard critique est basée sur les données perceptuelles recueillies auprès de chacun des groupes de la communauté du Collège, sur l'ensemble des données documentaires et des résultats obtenus. L'analyse de ces données a été réalisée par la consultante qui, pour la valider, a rencontré notamment des membres de la Direction générale, de la Direction des études et des professionnels du Collège. De cette analyse, les points forts ont pu être cernés et les pistes d'amélioration du processus de planification stratégique, incluant la réussite, ont été élaborées.

Le contexte d'élaboration du plan stratégique

Le contexte d'élaboration fait référence à l'analyse de situation menée par le Collège au moment d'élaborer son plan ainsi qu'à la définition des orientations et des objectifs. Le Collège estime que l'analyse de situation, essentiellement élaborée à partir de sources documentaires et par une large consultation de la communauté, était exhaustive et basée sur des données récentes et suffisantes. Le Collège juge que l'énoncé de vision qui en a résulté a été mobilisateur et constitue la qualité première du *Plan stratégique 2005-2009*.

Au moment de la visite, les groupes rencontrés ont confirmé leur forte implication dans le processus d'élaboration du plan, ce qui a favorisé la mobilisation de la communauté autour de la planification stratégique. Pour l'élaboration de son plan 2010-2014, le Collège a consulté l'ensemble de la communauté, notamment à travers les différentes instances du Collège, ce qui a permis son enracinement dans le milieu. Les témoignages recueillis lors de la visite ont d'ailleurs confirmé ce constat.

Les 3 orientations du *Plan stratégique 2005-2009* ont été dégagées de 15 objectifs formulés à partir des 800 suggestions émises lors de la consultation de la communauté et sont donc pertinentes de l'avis du Collège, d'autant plus que le projet de plan stratégique a été soumis à la communauté puis réajusté en fonction des commentaires recueillis. Le Collège a jugé que les objectifs de son plan stratégique étaient généralement réalistes. Il a toutefois noté des difficultés dans la formulation des objectifs et des résultats attendus : il a constaté en particulier que leur formulation sous forme de moyens dénotait une confusion entre un moyen et un objectif et qu'elle était vague pour plusieurs objectifs, rendant difficile la mesure de leur atteinte. Le Collège a noté dans son rapport qu'il devra tenir compte de ces constats pour l'élaboration de son prochain plan.

La Commission a constaté, lors de la visite, que la consultation de la communauté constitue une force du plan stratégique. L'analyse du contexte interne et du contexte externe jumelée aux données obtenues lors des consultations ont permis de dégager une vision et de cerner des orientations qui ont favorisé la mobilisation de la communauté. Elle note que le libellé des objectifs ne permettait pas toujours d'en mesurer l'atteinte, mais que les indicateurs étaient généralement pertinents. La Commission souligne que le Collège, ayant lui-même relevé les points forts et les points à améliorer, a produit son *Plan stratégique 2010-2014* dans lequel elle note que la majorité des objectifs sont réalistes et mesurables. La Commission encourage le Collège à systématiser la traduction des objectifs du plan stratégique en résultats attendus mesurables.

En conclusion, la Commission juge que l'analyse de situation a généralement contribué à l'efficacité du plan et que le processus d'élaboration du *Plan stratégique 2005-2009* a contribué à l'efficacité du plan.

Le contexte d'élaboration du plan de réussite

Lors de l'adoption du *Plan stratégique 2005-2009*, le conseil d'administration a adopté, sur recommandation de la Commission des études, la prolongation de la mise en œuvre du plan de réussite 2004-2007 pour harmoniser son échéance à celle du plan stratégique. Le Collège a élaboré son plan de réussite à la suite du bilan de son premier plan. De plus, il a basé son élaboration sur les consultations menées auprès des départements de façon à actualiser l'analyse de situation de laquelle a découlé une nouvelle définition des obstacles liés à la réussite, ce qui a amené le Collège à déterminer des enjeux pertinents. Il a regroupé ces obstacles à la réussite en trois foyers d'intervention pour chacun desquels il précise des moyens à mettre en œuvre. Des cibles ont été associées aux principaux indicateurs de réussite. Selon le Collège, le milieu a été largement mobilisé par l'élaboration du plan de réussite 2004-2009, ce que la Commission a pu constater lors des rencontres menées en visite. Le Collège note que les objectifs à atteindre n'étaient pas tous

clairement définis et mesurables et que certains résultats attendus étaient trop ambitieux. Il estime également qu'une ventilation des indicateurs de réussite par programme lui permettrait de tracer un portrait plus juste de la réalité. La Commission note que le Collège a cerné les points forts et les points à améliorer de son plan. D'ailleurs, dans le *Plan stratégique 2010-2014*, le bilan du plan de réussite 2004-2009 est présenté et la réussite est intégrée au premier objectif. De nouvelles cibles ont été précisées afin de tenir compte des conclusions que le Collège a tirées de son autoévaluation.

La Commission juge que l'analyse de situation et le processus d'élaboration du *Plan d'aide à la réussite 2004-2009* ont contribué à l'efficacité du plan.

La mise en œuvre du plan stratégique

Le plan stratégique définit les modalités de sa mise en œuvre en termes de partage des responsabilités et de calendrier pour chacun des moyens qu'il précise au regard des objectifs. Le plan précise que d'autres moyens issus des différentes instances s'ajouteront à travers les plans de travail annuels. La mise en œuvre du *Plan stratégique 2005-2009* du Cégep de Victoriaville s'est faite en partie par la réalisation des plans de travail annuels des directions, lesquels intègrent progressivement à partir de 2006, mais de façon variable, les objectifs du plan stratégique. Ces plans de travail sont présentés au conseil d'administration en septembre par la Direction générale. Quant aux départements, leurs plans de travail n'établissent pas de liens avec les objectifs du plan stratégique ou du plan de réussite. La Commission a constaté lors de la visite que le plan stratégique est porté essentiellement par le plan de travail de la Direction générale ainsi que par des initiatives individuelles plutôt que par la mise en œuvre des plans de travail annuels. Le Collège conclut toutefois dans son rapport que tous les moyens prévus au plan 2005-2009 ont été mis en œuvre et que d'autres se sont ajoutés pour certains objectifs. La mise en œuvre de ces moyens a permis d'atteindre la plupart des objectifs visés par le plan stratégique. Le calendrier a été généralement respecté.

La Commission constate qu'aucun suivi de mise en œuvre n'a été fait comme le prévoient les mécanismes définis au plan stratégique. Aucun bilan de mise en œuvre des moyens en lien avec les objectifs du plan stratégique n'est produit officiellement, comme a pu le constater la Commission lors de la visite. Par conséquent, il n'y a pas eu de révision de la mise en œuvre du plan stratégique sur une base annuelle.

Le Collège a examiné l'efficacité de moyens mis en œuvre pour atteindre l'objectif portant sur le renouvellement de la pédagogie en recourant à l'intégration des technologies de l'information et des communications (TIC) dans l'enseignement. Le Collège a conclu à

l'efficacité du plan d'intégration des TIC tout en émettant des réserves sur le niveau d'atteinte de l'objectif puisqu'il signale qu'il était ambitieux et que plusieurs années de mise en œuvre seraient nécessaires pour conclure à son atteinte. Le Collège a choisi également de mesurer l'efficacité d'un moyen en lien avec l'objectif portant sur des alliances stratégiques à conclure avec le milieu, notamment celle qui a prévalu à la création du Centre intégré de formation et d'innovation technologique (CIFIT). Le Collège conclut à l'efficacité de la réalisation de ce projet.

Compte tenu de la gestion et du suivi de la mise en œuvre, la Commission conclut, comme le Collège, que la mise en œuvre du *Plan stratégique 2005-2009* n'a que partiellement contribué à son efficacité.

La mise en œuvre du plan de réussite

Tout comme pour le plan stratégique, le plan de réussite a été partiellement pris en charge par la Direction des études et les départements. En effet, les moyens à mettre en œuvre sont décidés dans chacun des départements sans établir de liens avec les objectifs du plan de réussite ou du plan stratégique. Dans son rapport, le Collège constate que les professeurs mettent en œuvre des mesures de soutien à la réussite sans en expliciter le lien avec les objectifs du plan de réussite et les départements n'établissent pas de relation entre ces mesures et les obstacles liés à la réussite. Le Collège a constaté qu'aucun suivi de mise en œuvre n'a été mené, ce qui l'amène à conclure que ce sont les initiatives personnelles des professeurs et le dynamisme des comités de programme qui ont permis au Collège de soutenir la réussite.

Les différents intervenants rencontrés par la Commission ont témoigné du fait que les mesures de soutien qu'ils mettent en œuvre sont en lien avec les objectifs poursuivis par le plan de réussite. En effet, ils rappellent qu'ils ont été largement consultés et que le plan de réussite a tenu compte de leurs préoccupations et des mesures de soutien déjà instaurées dans les départements. Toutefois, la Commission note que les départements et les comités de programme ne formalisent pas en un document cette prise en compte des objectifs du plan dans la mise en œuvre des mesures d'aide. Un comité de réussite devait assumer ce rôle de suivi de mise en œuvre, mais il ne s'est pratiquement pas réuni. Ainsi, la Direction des études ne peut pas témoigner de la mise en œuvre des moyens ni de leur suivi puisqu'elle ne dispose pas de mécanismes pour le faire, comme a pu le constater la Commission lors de la visite.

La Direction des études entend encadrer davantage la mise en œuvre des mesures choisies par les départements de façon à ce qu'elle permette d'atteindre les résultats attendus fixés au nouveau plan de réussite. Les départements ont été encouragés, depuis 2010, à limiter le

nombre de moyens à mettre en œuvre et à renforcer leur lien à un obstacle lié à la réussite pour en assurer un suivi régulier. Le plan de travail de la Direction des études témoigne de l'effort de structuration et d'intégration pour mettre en œuvre les moyens prévus à l'orientation du plan stratégique liée à la réussite.

La Commission estime que la mise en œuvre n'a que partiellement contribué à l'efficacité du *Plan d'aide à la réussite 2004-2009*.

Ainsi, la Commission **suggère** au Collège de s'assurer de l'application de mécanismes de mise en œuvre et de suivi de mise en œuvre lui permettant une gestion institutionnelle intégrée et efficiente de son plan stratégique, incluant son plan de réussite.

Les mécanismes de suivi du plan stratégique

Le Collège avait prévu certains mécanismes pour effectuer le suivi des résultats du plan, sous la responsabilité de la Direction générale, dont la mise sur pied d'un comité de suivi du plan stratégique, les bilans annuels des directions ainsi qu'un rapport d'activités du Cégep. Selon le Collège, ces mécanismes de suivi du plan n'ont pas été mis en œuvre. Lors de la visite, la Commission a constaté que la Direction générale exerce un leadership auprès de l'ensemble des directions, lui permettant ainsi de piloter le plan stratégique. Le Collège a expérimenté un tableau de bord pour suivre les résultats du plan à présenter au conseil d'administration. Au moment de la visite, la Commission a constaté qu'il n'a pas été mis à jour et qu'il n'a pas permis de faire le suivi des résultats.

La Commission constate qu'il n'y a aucune trace de suivi des résultats du plan. Le Collège n'a pas recueilli les données prévues par certains indicateurs du plan, ce qui lui aurait permis de faire un suivi des résultats. À cet égard, elle note également qu'aucun mécanisme de révision du plan n'a été mis en œuvre. Cela lui aurait permis de revoir la formulation de certains objectifs ou d'améliorer leur caractère mesurable et d'ajuster les indicateurs. La Commission a examiné les rapports annuels pour les années couvertes par le plan stratégique et note que, progressivement, les principales réalisations y sont présentées, mais qu'elles n'ont pas été mises en relation avec les objectifs du plan et ne font pas état de la progression des résultats vers l'atteinte des objectifs. Malgré qu'aucun résultat obtenu n'est présenté ni dans les rapports annuels ni dans les procès-verbaux du conseil d'administration, la Commission a pu constater lors de la visite que les directions font verbalement un suivi des actions et de certains résultats du plan stratégique qu'elles présentent annuellement au conseil d'administration. À l'instar du Collège, la Commission note que, pendant la durée du plan stratégique, il n'a pas procédé à son actualisation.

En conclusion, la Commission estime que les mécanismes de suivi des résultats n'ont que partiellement contribué à l'efficacité du *Plan stratégique 2005-2009*.

Les mécanismes de suivi du plan de réussite

Le Collège a noté dans son rapport qu'aucun suivi de résultats n'a été réalisé pour le plan de réussite 2004-2009. La Commission, lors de la visite, a constaté qu'un suivi annuel des programmes établit un portrait de la réussite par les principaux indicateurs de réussite et que des discussions à la Commission des études et en comités de programme s'ensuivent : discussions ouvertes autour des statistiques de la réussite et des interventions à privilégier. De plus, la Direction des études assure le suivi des résultats des indicateurs de réussite en régie pédagogique et en régie du Collège. Elle en dresse également le portrait global au conseil d'administration. La Commission souligne l'implication de tous les acteurs concernés par la réussite dans le suivi de nombreuses mesures de soutien mises en œuvre. Elle constate néanmoins que, bien que le Collège procède au suivi des résultats des indicateurs de réussite, aucun document ne témoigne de ce suivi annuel, notamment du fait de l'absence de bilans annuels de la Direction des études et des départements. Le plan d'action prévoit la mise en œuvre d'un mécanisme de suivi pour le plan 2010-2014, mais au moment de la visite, la Commission a constaté que cela n'a pas été fait. En conclusion, la Commission estime que le suivi des résultats n'a que partiellement contribué à l'efficacité du *Plan d'aide à la réussite 2004-2009*.

La Commission **suggère** au Collège de mettre en œuvre ses mécanismes de suivi des résultats du plan stratégique, incluant le plan de réussite, de procéder à sa révision annuelle et, au besoin, de l'actualiser.

Le plan d'action

Le Collège a élaboré un plan de suivi de l'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique dans lequel il associe des suites à donner en lien avec les résultats de l'autoévaluation. Il a intégré dans ce plan une des actions formulées dans le bilan d'évaluation portant spécifiquement sur le plan de réussite. Les actions proposées concernent l'amélioration de son processus de planification stratégique, soit l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du plan. Le Collège ne désigne pas les responsables de la mise en œuvre des actions ni ne propose d'échéancier, ce que la Commission l'invite à préciser lors d'une prochaine évaluation. Toutefois, au moment de la visite, la majorité des actions ont été réalisées ou entreprises. En conclusion, les actions du plan sont susceptibles d'améliorer le processus de planification stratégique du Collège et le processus de planification lié à la réussite.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep de Victoriaville a répondu aux demandes de la Commission en élaborant un devis, en établissant une relation entre les résultats obtenus et les objectifs visés et en posant un regard critique sur le contexte d'élaboration du plan stratégique, sur sa mise en œuvre et sur le suivi qui a été apporté. Le Collège a procédé à l'évaluation de l'efficience de moyens mis en œuvre pour l'atteinte de deux des objectifs de son plan stratégique. Le Collège a mené plusieurs consultations sur l'efficacité du plan stratégique auprès du personnel, des professeurs et des étudiants. La Commission constate que le devis a permis de bien guider le Collège dans sa démarche. En effet, le devis d'évaluation du plan stratégique met en évidence les quatre enjeux de l'autoévaluation, dont celui de permettre de faire de la planification stratégique un outil de gouvernance et d'apprentissage efficace. Quant au devis élaboré pour l'évaluation de l'efficacité du plan de réussite, il comprend trois enjeux portant sur l'efficacité des cibles choisies, la pertinence de la définition du concept de mesure d'aide à la réussite et le regard à porter sur les mécanismes de mise en œuvre et de suivi du plan.

La Commission souligne la quantité et la qualité des données recueillies. Les analyses sont généralement rigoureuses et l'ajout d'indicateurs a permis au Collège de mieux fonder ses conclusions de l'atteinte de certains objectifs. Cependant, l'explication des écarts n'est pas toujours approfondie en ce qui concerne le plan de réussite, ce que le Collège aurait avantage à faire. La démonstration de l'atteinte des objectifs du plan de réussite, basée sur l'évolution des indicateurs de réussite au regard des résultats attendus fixés au plan, a permis au Collège de conclure à l'atteinte de ses objectifs d'abord dans un premier rapport produit à l'interne, dont les conclusions ont été par la suite intégrées dans le rapport d'autoévaluation du plan stratégique. La Commission note que la démarche du Collège pour poser son regard critique est basée sur des données perceptuelles et documentaires pertinentes et suffisantes, ce qui a permis au Collège de poser un regard rigoureux et juste de l'efficacité de son plan. La Commission estime que les conclusions du Collège découlent généralement de l'analyse et sont généralement pertinentes. La démarche utilisée par le Collège pour poser ce regard critique lui a permis de dégager des constats qui se traduisent en actions pour la prochaine planification stratégique. Le Collège a élaboré un plan d'action pertinent qui porte sur l'amélioration du processus de planification stratégique qui aurait pu toutefois être enrichi des responsables et de l'échéancier.

Dans l'ensemble, le Collège a mené un travail d'autoévaluation qui lui a permis de repérer les points forts et les principales zones d'amélioration pour renforcer l'efficacité de son plan stratégique, incluant le plan de réussite. En général, l'autoévaluation a permis de tracer un portrait juste et complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. La Commission conclut que la démarche d'autoévaluation retenue par l'établissement a conduit à une évaluation de qualité.

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 2005-2009*, la Commission estime que ce plan stratégique, incluant le plan de réussite, réalisé par le Collège de Victoriaville et la gestion qu'il en a faite **n'ont que partiellement contribué** à l'atteinte des résultats. Toutefois, le regard critique posé par le Collège sur le *Plan stratégique 2005-2009* l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification stratégique.

La Commission juge que le contexte d'élaboration du plan stratégique a permis au Collège de définir des orientations pertinentes découlant de l'analyse de situation. Elle estime que la mesure du niveau d'atteinte des objectifs du plan est rendue possible grâce à des indicateurs généralement pertinents et à des résultats attendus généralement mesurables. Elle souligne que la consultation de la communauté a favorisé une mobilisation importante autour du plan stratégique, incluant la réussite. En ce qui concerne le contexte d'élaboration du plan de réussite, la Commission souligne l'actualisation de l'analyse de situation qui a permis au Collège de déterminer notamment de nouveaux obstacles liés à la réussite et des enjeux pertinents. Pour ce qui est de la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, la Commission note que les moyens ont été mis en œuvre. Cependant, la prise en charge et le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, ne découlent pas d'un mécanisme clair associant les moyens aux objectifs et ne sont pas documentés par des plans de travail annuels et des bilans annuels. Ainsi, la Commission suggère au Collège de s'assurer de l'application de mécanismes de mise en œuvre et de suivi de la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, lui permettant une gestion institutionnelle intégrée et efficiente de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Enfin, les mécanismes de suivi mis en place par le Collège pour son plan stratégique ne lui ont que partiellement permis de rendre compte annuellement du niveau d'atteinte des objectifs visés. En conséquence, la Commission suggère au Collège de mettre en œuvre ses mécanismes de suivi des résultats du plan stratégique, incluant le plan de réussite, et de procéder à sa révision annuelle et, au besoin, de l'actualiser.

Finalement, le Collège a recueilli des données pertinentes et suffisantes pour mener une démarche d'autoévaluation lui permettant 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 permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en fonction des résultats attendus. Cependant, la Commission invite le Collège, lors d'une prochaine autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, à inclure dans son plan d'action les responsables de la mise en œuvre des actions et un échéancier.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2005-2009*, le Cégep de Victoriaville souscrit à l'analyse faite par la Commission et se montre d'accord avec tous ses conclusions et avis.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président