

# Rapport d'évaluation

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

### du Cégep de Baie-Comeau

*Décembre 2012*

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

Québec 

## Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2009* du Cégep de Baie-Comeau 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 Baie-Comeau a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 12 avril 2010. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement du 24 au 26 janvier 2012<sup>2</sup>. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, le comité de gestion du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité d'aide à la réussite éducative, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs<sup>3</sup>, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission, après que celle-ci ait analysé le rapport d'autoévaluation et recueilli de l'information additionnelle lors de la visite. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques du Cégep de Baie-Comeau, 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. Richard Pigeon, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Florian Côté, conseiller pédagogique retraité du Cégep d'Alma, M. Sylvain Lambert, Directeur général du Cégep de Granby-Haute-Yamaska et M. Luc Amyotte, professeur retraité du Cégep de Drummondville. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> Claudia Pilote, 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

Après avoir été un campus du Collège de la Côte-Nord fondé en 1971, puis constitué en établissement autonome sous le nom de Collège de Hauterive en 1980, le Cégep de Baie-Comeau a pris son appellation actuelle en 1986. Outre le Cégep de Baie-Comeau, un autre établissement d'enseignement collégial dessert la région. La Côte-Nord s'étend sur 1 280 kilomètres de littoral, le long de la rive nord du fleuve Saint-Laurent. Les principaux secteurs économiques de la région sont la production d'aluminium, les expéditions minérales, l'hydroélectricité, la pêche et les produits forestiers.

Le Cégep de Baie-Comeau offre de la formation créditée ordinaire, continue et en ligne ainsi que de la formation sur mesure aux entreprises. Au cours de la période 2004-2009, l'offre de programme est demeurée relativement stable à la formation ordinaire. Cinq programmes préuniversitaires ont été offerts chaque année (*Sciences de la nature, Sciences humaines et sociales, Sciences humaines et administratives, Sciences humaines et psychologie, Arts et lettres*) et sept à huit programmes de formation technique, liés notamment aux domaines de l'environnement, de l'ingénierie, de la comptabilité ainsi que de la santé et des services sociaux. À la formation continue, le nombre d'attestations d'études collégiales (AEC) est passé de trois à six et aucun diplôme d'études collégiales (DEC) n'a été offert au cours de la même période.

Lors de la période couverte par le plan stratégique, l'effectif étudiant à temps plein de la formation ordinaire a fluctué à la baisse, passant de 655 en 2004-2005 à 615 en 2008-2009. Quant à la formation continue, le nombre d'étudiants inscrits à temps plein a fluctué à la hausse, passant de 93 étudiants en 2004-2005 à 90 en 2008-2009. Le nombre total d'employés engagés à temps plein a varié entre 132 et 156. En 2008-2009, 135 personnes travaillaient à temps plein au Cégep de Baie-Comeau. Plusieurs changements sont également survenus à la Direction des études. La Direction générale actuelle est en poste depuis la deuxième année de mise en œuvre du *Plan stratégique 2004-2009*.

## Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport constitue le premier plan du Cégep 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 novembre 2004 et évalué par la Commission qui l'a jugé conforme à la Loi et potentiellement efficace. Toutefois, la

Commission a suggéré au Collège de préciser le calendrier de réalisation ainsi que le partage des responsabilités lié à sa mise en œuvre. Le plan stratégique du Cégep de Baie-Comeau couvre une période de cinq ans, soit de 2004 à 2009.

Conformément à sa mission, le Cégep de Baie-Comeau entend assurer à la population une formation d'enseignement supérieur diversifiée et de qualité, s'engager dans la recherche et contribuer au développement économique, social et culturel de son milieu. Le Cégep de Baie-Comeau prévoit, tel que soutenu par la vision de son plan stratégique, être reconnu en région comme partenaire majeur du développement économique, social et culturel en conformité avec sa mission et son expertise. Pour ce faire, le Collège a retenu cinq orientations : accroître l'accès aux études supérieures; consolider et développer l'enseignement postsecondaire dans sa région; assurer, pour le plus grand nombre d'étudiants, la réussite éducative et la persévérance scolaire jusqu'à l'obtention d'une qualification reconnue; voir à disposer de ressources humaines compétentes, motivées et nécessaires pour réaliser sa mission et son développement; participer au développement régional et communautaire par des actions qui s'inscrivent en synergie avec sa propre mission.

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

Le plan de réussite couvre la même période que le plan stratégique. Il constitue la planification particulière relative à la troisième orientation du plan stratégique, laquelle est consacrée à la réussite scolaire, à la persévérance aux études et à la diplomation. Il comprend quatre objectifs couvrant la réussite scolaire, la réussite de l'épreuve uniforme de français, la satisfaction des étudiants à l'égard des activités scolaires et parascolaires et la satisfaction des entreprises à l'égard de la formation dispensée par le Collège. Lors de l'évaluation du plan stratégique, la Commission était d'avis que le plan d'aide à la réussite du Collège devrait lui permettre de bien soutenir la réussite et la diplomation.

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

La démarche d'autoévaluation menée par le Collège a consisté à évaluer l'ensemble des orientations du plan stratégique. La Direction générale était responsable d'évaluer toutes les orientations à l'exception de la troisième orientation qui constitue le plan institutionnel de réussite et qui était sous la responsabilité de la Direction des études.

Le processus d'autoévaluation du plan stratégique a débuté en octobre 2008 par une rencontre de l'ensemble du personnel d'encadrement du Collège. Lors de cette rencontre, chaque service a réalisé un bilan de ses activités en lien avec le plan stratégique. L'information issue de ces bilans a servi de base à l'autoévaluation menée par la directrice

générale ainsi qu'à l'amorce des travaux d'élaboration du nouveau plan stratégique. Dans le cadre de l'autoévaluation, le Collège a fait appel aux services d'une consultante pour réaliser le processus d'autoévaluation et rédiger le rapport. En mai 2009, un devis d'autoévaluation, comprenant notamment le partage des responsabilités, les sources d'informations supplémentaires à consulter et un échéancier, a été élaboré. Le mois suivant, le Collège a complété la collecte de données en consultant différents documents se rapportant à la planification stratégique du Collège et en rencontrant les responsables des différents secteurs pour obtenir plus de précisions. Le résultat de cette démarche se traduit par un rapport d'autoévaluation qui s'articule autour de cinq objets : évaluer le niveau d'atteinte des objectifs et expliquer, le cas échéant, l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs; juger de la cohérence du plan et de la justesse de l'analyse ayant servi à son élaboration; juger des mécanismes de suivi et du respect du calendrier de réalisation; déterminer l'efficacité du plan de réussite au moyen d'une démarche menée séparément par la Direction des études et vérifier l'accessibilité du plan. Son contenu a été validé par la Direction générale et par le comité de gestion, puis le rapport d'autoévaluation du *Plan stratégique 2004-2009* a été adopté par le conseil d'administration en février 2010.

La démarche d'autoévaluation du plan de réussite a été encadrée par la directrice adjointe des études, secteur programmes et réussite. Le processus a débuté en mai 2009 par la mise sur pied d'un comité d'autoévaluation. Celui-ci était composé d'un membre du personnel enseignant, d'une personne-cadre ainsi que de trois conseillères pédagogiques. Le comité a commencé son travail par la détermination des enjeux de l'autoévaluation. Ainsi, il fut convenu que la démarche d'autoévaluation devait permettre de répondre à la préoccupation du Collège à l'égard de l'influence des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la motivation des étudiants. Un devis d'évaluation a ensuite été élaboré. Ce dernier contenait une présentation de l'enjeu visé, une description du processus d'évaluation, le partage des responsabilités et le calendrier de réalisation. La collecte de données a permis d'impliquer les principaux acteurs concernés par le plan de réussite comme le personnel enseignant, le personnel professionnel, la population étudiante et la Direction des études. L'autoévaluation du plan de réussite s'est effectuée en utilisant les critères proposés par la Commission, regroupés sous quatre aspects : l'atteinte des objectifs (résultats); le regard critique sur le plan de réussite; l'appréciation globale et le plan de suivi. Le rapport rédigé par le comité d'autoévaluation a fait l'objet de validation auprès du personnel du Collège, du comité d'aide à la réussite éducative et de la Commission des études. La version définitive a été adoptée par la Commission des études en décembre 2009 et par le conseil d'administration en 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**

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* comprend des objectifs, des stratégies et des indicateurs en lien avec les cinq orientations. Le rapport d'autoévaluation passe en revue les 22 objectifs de son plan stratégique et pose un jugement sur le niveau d'atteinte de la majorité d'entre eux. Pour ce faire, certains indicateurs prévus lors de l'élaboration du plan ont été modifiés, fusionnés ou mis de côté. D'autres ont été ajoutés au moment de l'autoévaluation. Diverses sources de données ont été utilisées : rapports statistiques, bilans de fonctionnement, rapports annuels des services concernés et rapports annuels du Collège. De nombreuses consultations ont également été menées, notamment auprès de la Direction générale, de la Direction des études, de la Direction des ressources humaines et de la Direction de la formation continue et du développement international. Pour chacun des objectifs, le Collège présente un état de situation, une appréciation de la situation et des actions envisagées.

### **L'atteinte des objectifs du plan de réussite**

Le plan de réussite 2004-2009 constitue la troisième orientation du plan stratégique qui vise à assurer, pour le plus grand nombre d'étudiants, la réussite éducative et la persévérance scolaire jusqu'à l'obtention d'une qualification reconnue. Le plan de réussite comporte quatre objectifs visant à augmenter les taux de réussite par cours au premier trimestre, à favoriser la persévérance et la diplomation, à augmenter la moyenne de réussite à l'épreuve uniforme de français et à atteindre un taux minimal de satisfaction de 90 %, tant pour les étudiants que pour les entreprises ayant reçu une formation. En lien avec ceux-ci, le plan présente également douze stratégies et sept indicateurs.

Le rapport d'autoévaluation passe en revue les quatre objectifs du plan de réussite et pose un jugement sur le niveau d'atteinte des deux premiers en utilisant les données statistiques appropriées. Il s'attarde également à chacune des stratégies. Pour ce faire, le Collège a tenu compte des indicateurs prévus lors de l'élaboration du plan de réussite 2004-2009.

Cependant, comme dans le cas du plan stratégique, certains indicateurs ont été modifiés, retirés ou ajoutés. Pour chaque critère et sous-critère analysé, le rapport d'autoévaluation présente un état de la situation et en fait une appréciation. Des « actions envisagées » sont également proposées chaque fois que l'évaluation le suggère.

Dans l'ensemble, le Cégep de Baie-Comeau considère que le plan de réussite 2004-2009 a été efficace et qu'il a permis de soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation de ses étudiants. En lien avec le premier objectif, le Collège constate que les taux de réussite en première session et de réinscription en troisième session rencontrent et même dépassent les cibles fixées en 2003, tandis que les taux de diplomation sont supérieurs aux taux ciblés. Le Collège a également comparé ses statistiques à celles du réseau, même si les résultats attendus n'étaient pas définis en fonction de la moyenne du réseau. Concernant le deuxième objectif, le Collège mentionne que les taux de réussite à l'épreuve uniforme de français sont généralement plus faibles que ceux observés dans le réseau. Quant aux objectifs trois et quatre, visant à atteindre un taux minimal de satisfaction de 90 % de la part des étudiants et des entreprises, le Collège n'a pas évalué leur niveau d'atteinte. En effet, l'analyse des stratégies liées à ces objectifs démontre que, mis à part les outils utilisés dans les évaluations de programmes, peu d'outils ont été développés pour évaluer l'efficacité des moyens mis en place, dont ceux pour évaluer la satisfaction.

Bien que le Collège n'utilise pas de nomenclature particulière afin de présenter clairement ses jugements sur le niveau d'atteinte des objectifs de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, et bien qu'il ne traite pas clairement la question des écarts entre les résultats attendus et ceux qu'il a obtenus, la Commission estime que le Collège a su appuyer son analyse sur des données généralement suffisantes et pertinentes pour la démonstration de l'atteinte des résultats attendus. Elle constate que cette analyse est approfondie dans la majorité des cas, de sorte que les conclusions sont généralement pertinentes. En somme, 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 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 du *Plan stratégique 2004-2009* et celle ayant permis d'évaluer l'atteinte des objectifs du plan de réussite 2004-2009 ont



également contribué au regard critique sur le contexte d'élaboration et la mise en œuvre de ces mêmes plans. Pour ce qui est des mécanismes de suivi, le Collège n'a porté un regard critique que sur ceux du plan de réussite.

Afin de poser un regard critique sur son plan stratégique, le Collège s'est référé aux documents d'élaboration de la planification stratégique 2004-2009, au rapport d'évaluation de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial sur le *Plan stratégique 2004-2009* ainsi qu'aux rapports annuels du Collège, des services et des départements concernés. La Direction générale et le Service des communications ont également été consultés.

D'autres sources de données ont été utilisées en vue de jeter un regard critique sur le plan de réussite : les plans de travail et les bilans du plan de réussite des équipes-programme; les plans de travail de la Commission des études et des services éducatifs; le bilan triennal 2000-2003 du plan institutionnel sur la réussite et sur la diplomation; le bilan 2004-2008 du plan institutionnel sur la réussite, la persévérance et la diplomation; les bilans de fonctionnement de 2004-2008; les comptes rendus de la Commission des études et du comité d'aide à la réussite éducative; les rapports d'évaluation de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial sur le plan stratégique et le plan de réussite 2004-2009; l'évaluation des services du Centre d'études et d'aide Coup de pouce et les données sur l'épreuve uniforme de français. De plus, le Collège a consulté les membres des équipes-programme, la Direction des études, la conseillère pédagogique ainsi que le personnel enseignant et professionnel.

## **Le contexte d'élaboration du plan stratégique**

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

Pour l'élaboration de son *Plan stratégique 2004-2009*, le Cégep de Baie-Comeau a tenu compte de l'évaluation institutionnelle réalisée en 2003, des entrevues réalisées avec des représentants du milieu et de divers documents relatifs à la Côte-Nord. Selon le rapport d'autoévaluation et les témoignages recueillis au moment de la visite, bien que l'élaboration du *Plan stratégique 2004-2009* ait fait l'objet de plusieurs rencontres de travail, le milieu interne n'a été consulté qu'à la fin de la rédaction du plan pour en valider le contenu. De plus, la version finale du plan stratégique n'a pas officiellement été diffusée. Ainsi, le plan n'a pas donné lieu à une prise en charge par l'ensemble des intervenants. Lors de sa visite, la Commission a constaté que les différentes instances se sentent davantage interpellées par le *Plan stratégique 2009-2014*. Dans le cadre du processus d'élaboration du nouveau plan, le Collège a eu le souci de mieux consulter et

informer sa communauté. Une version résumée du plan stratégique a également été distribuée à l'ensemble des membres de la communauté.

En ce qui a trait aux composantes du plan stratégique, le Collège a constaté un manque de cohérence entre certaines orientations et certains objectifs ou indicateurs. De plus, il remarque que les stratégies ne sont pas toujours en lien avec l'objectif et qu'elles ne permettent pas toujours de témoigner de l'atteinte des résultats. En ce qui concerne les objectifs, il souligne qu'il y a parfois des dédoublements et que certains objectifs ne sont pas accompagnés d'indicateurs. Enfin, le nombre et la nature des indicateurs ne seraient pas toujours pertinents. Les témoignages entendus au moment de la visite soulignent que les objectifs du *Plan stratégique 2004-2009* étaient trop ambitieux.

La Commission estime que le contexte d'élaboration du *Plan stratégique 2004-2009* a permis au Collège de réaliser une analyse de la situation suffisante ayant permis de dégager les enjeux appropriés. Les orientations découlaient de l'analyse de situation et des enjeux qui en résultaient, mais les objectifs du plan n'étaient pas toujours formulés de façon à ce que l'établissement puisse en attester l'atteinte. C'est pourquoi elle *suggère* au Collège de s'assurer que tous ses objectifs sont clairement formulés en termes de résultats attendus et qu'ils sont accompagnés d'indicateurs lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte de ces résultats.

La Commission, à la lumière de ces constats, juge que le contexte d'élaboration n'a contribué que partiellement à l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2009*.

### **Le contexte d'élaboration du plan de réussite**

Le Collège estime que l'élaboration du Plan de réussite 2004-2009 a reposé sur une analyse de situation suffisante, permettant de connaître les principales caractéristiques de la population étudiante et de repérer des obstacles à la réussite. Il considère avoir recueilli des données pertinentes, provenant de sources connues et reconnues par le milieu collégial. Il souligne également que, malgré le court laps de temps attribué au processus d'élaboration, ce dernier s'est déroulé de façon rigoureuse et que chacune des étapes a été validée par plusieurs instances. Enfin, il mentionne que le plan de réussite a officiellement été lancé et qu'une version résumée a été remise aux étudiants en début d'année.

Selon le rapport d'autoévaluation du Collège, l'analyse de la situation a permis de déterminer des objectifs pertinents, réalistes, observables et mesurables. À l'aide d'un tableau, le Collège démontre les liens établis entre les objectifs, les stratégies, certaines caractéristiques de la clientèle étudiante et les obstacles déterminés dans le *Plan institutionnel de réussite 2004-2009*.

Le Collège avait déterminé des résultats attendus pour ses quatre objectifs. Au moment de la visite, la Commission a constaté que les résultats attendus, en lien avec les indicateurs de réussite et déterminés lors de l'élaboration du plan de réussite 2000-2003, ont été reconduits pour le plan 2004-2009.

Lors de la visite, le Collège a déposé un document faisant état des résultats attendus en lien avec le plan de réussite 2009-2014 par secteur de formation, par programme, pour diverses clientèles du Collège, pour l'épreuve uniforme de français ainsi qu'en philosophie et en langue et littérature. Il s'agit de résultats attendus actualisés, qui tiennent compte de l'analyse de la situation du plan de réussite 2009-2014.

En somme, la Commission estime que le contexte d'élaboration du *Plan institutionnel de réussite 2004-2009* a généralement contribué à son efficacité.

### **La mise en œuvre du plan stratégique**

Au cours des années couvertes par le *Plan stratégique 2004-2009*, chaque service du Collège a produit, avec les membres de son équipe, un plan de travail annuel. Le rapport d'autoévaluation précise que ces plans ont fait l'objet d'un bilan en fin d'année, permettant ainsi la rédaction des plans de travail de l'année suivante. En examinant certains de ces plans et de ces bilans, la Commission observe que les actions dont ils témoignent ne sont pas en lien avec les objectifs du plan stratégique. Elle constate que le Collège n'a pas eu recours à un mécanisme formel de mise en œuvre et de suivi de la mise en œuvre. Toutefois, elle remarque que plusieurs actions ont été soutenues par la Direction générale.

En 2009, la Direction générale a mis sur pied un comité de développement afin de mieux conjuguer les préoccupations administratives et pédagogiques. Le Collège mentionne que les rencontres de ce comité ont désormais un impact sur le contenu des plans de travail et permettent d'assurer un suivi des actions entreprises. De plus, la Direction générale a développé un gabarit pour la rédaction des bilans annuels. Il permet à chacun des services de faire état de ses réalisations en lien avec les orientations, les objectifs et les cibles du plan stratégique.

La Commission encourage le Collège à poursuivre ses efforts en vue d'améliorer les mécanismes de mise en œuvre de son plan stratégique. Cependant, afin que les moyens contribuent à l'atteinte des objectifs, que les différents intervenants assument leurs responsabilités et que le calendrier établi annuellement soit respecté, la Commission *suggère* au Collège de s'assurer que la planification annuelle des mesures de son plan stratégique se fait en lien avec les objectifs fixés et d'en faire le suivi.

En somme, la Commission estime que la mise en œuvre du *Plan stratégique 2004-2009* n'a contribué que partiellement à son efficacité.

### **La mise en œuvre du plan de réussite**

Le rapport d'autoévaluation indique que la mise en œuvre du plan de réussite 2004-2009 a été prise en charge par la Direction des études. Celle-ci a élaboré un plan de travail afin d'assurer le suivi des principales étapes de réalisation du plan de réussite. Sa planification a permis de guider la rédaction des plans de travail de la Commission des études, des équipes-programme, des services éducatifs et pour les activités en lien avec la réussite de l'épreuve uniforme de français. À la fin de l'année scolaire, les plans de travail font l'objet d'un bilan de réalisation qui permet de faire le point sur les moyens qui ont été mis en place et d'ajuster les plans de travail de l'année suivante. Le rapport d'autoévaluation souligne que bien que certaines activités n'aient pas été réalisées, les différents plans de travail ont permis de préciser chaque étape de développement et d'en assurer le suivi. Il ajoute que la plupart des responsables ont accompli leurs tâches, et ce, dans les délais prévus.

Dans le cadre de la planification 2009-2014, le Collège entend poursuivre ses pratiques de mise en œuvre. De plus, le Collège a convenu de remettre sur pied un comité demeuré inactif dans le cadre du plan de réussite 2004-2009. Il s'agit du comité d'aide à la réussite (CARE). Actif dans le cadre du plan de réussite 2000-2003 afin d'effectuer le suivi des résultats obtenus et pour valider les actions retenues, ce comité avait permis d'animer le milieu à l'égard de la réussite tout en jouant un rôle de conseil auprès de la Direction des études. Le comité actuel, qui regroupe diverses disciplines, est une instance consultative qui s'occupe des dossiers qui lui sont soumis par la Direction des études.

En somme, la Commission estime que la mise en œuvre a contribué à l'efficacité du *Plan institutionnel de réussite 2004-2009*.

### **Les mécanismes de suivi du plan stratégique**

Le rapport d'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 ne faisaient pas état des résultats obtenus en lien avec les objectifs du plan stratégique. Le rapport d'autoévaluation souligne que la structure du *Plan stratégique 2004-2009*, le remplacement de plusieurs membres de l'équipe de direction et les modes de gestion différents des services ont rendu difficiles le suivi et l'évaluation des résultats. Le plan

stratégique n'a donc pas été révisé ou actualisé à la lumière des résultats obtenus chaque année.

Dans le cadre de la planification 2009-2014, la Direction générale a développé un gabarit pour la rédaction des bilans annuels. Le gabarit rappelle les orientations, les objectifs et les cibles du plan stratégique, puis une colonne vide permet aux différents services d'inscrire les résultats qu'il a obtenus, s'il y a lieu. La Commission a examiné certains de ces bilans et constate qu'ils font davantage état des réalisations des services que des résultats obtenus.

La Commission, à la lumière de ces constats, juge que les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2004-2009* n'ont pas contribué à l'efficacité du plan. En conséquence, la Commission *suggère* au Collège de s'assurer que les nouveaux mécanismes de suivi qu'il a prévus lui permettent de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser son plan annuellement et de l'actualiser, au besoin.

### **Les mécanismes de suivi du plan de réussite**

Au cours de la période couverte par le plan de réussite 2004-2009, le Collège a produit des bilans de ses plans de travail liés à la réussite. Le rapport d'autoévaluation souligne que ces bilans ont fait état de la réalisation ou de la non-réalisation des moyens mis en œuvre, mais que l'efficacité et la pertinence des moyens en lien avec l'atteinte des objectifs ont été difficiles à dégager. Le Collège explique que l'analyse des résultats en matière de réussite scolaire est trop complexe pour être attribuée à un seul moyen, mais que par le processus d'élaboration des moyens, il est en mesure d'attester que ces derniers jouent un rôle pertinent dans l'atteinte des résultats. Néanmoins, la Direction des études rencontre les équipes-programme chaque année afin de leur présenter des données statistiques sur la réussite de leurs étudiants en vue de la préparation des plans de travail.

Le suivi des résultats obtenus en lien avec le plan de réussite a été réalisé lors de la rédaction du bilan 2004-2008 du plan institutionnel sur la réussite, la persévérance et la diplomation. Ce sont les résultats contenus dans ce bilan qui ont été utilisés pour la rédaction du rapport d'autoévaluation. Le Collège n'a donc pas actualisé le plan 2004-2009 en cours de route, mais après avoir pris connaissance des informations cumulées au terme du plan, il a fixé de nouveaux résultats attendus pour le plan de réussite 2009-2014.

À l'aide du document faisant état des résultats attendus en lien avec le plan de réussite 2009-2014, le Collège estime qu'il sera en mesure d'évaluer annuellement le niveau d'atteinte de ses objectifs, de réviser son plan à la lumière des résultats obtenus et de l'ajuster, au besoin.

En somme, la Commission estime que les mécanismes de suivi du *Plan institutionnel de réussite 2004-2009* ont généralement 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. Sa démarche d'autoévaluation, menée en parallèle avec l'élaboration du nouveau plan, lui a plutôt permis de dégager des « actions envisagées » qui se retrouvent tout au long du rapport d'autoévaluation et dont le Collège a tenu compte dans son nouveau plan stratégique et ses nouveaux plans d'action annuels. Néanmoins, le Collège n'a pas regroupé l'ensemble de ses observations sur son processus de planification stratégique pour 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.

Par ailleurs, le Collège a produit un plan d'action, qui est issu des résultats de l'autoévaluation du plan de réussite. En lien avec les objectifs et les stratégies du plan de réussite, il présente, sous forme de tableau, les « actions envisagées », les responsabilités et un échéancier. Au moment de la visite, certaines actions étaient déjà mises en œuvre ou en voie d'implantation. La Commission conclut que les actions envisagées dans le plan d'action sont de nature à améliorer le processus de planification lié à la réussite du Cégep de Baie-Comeau.

## La démarche institutionnelle d'évaluation

Dans le cadre de la démarche d'autoévaluation de son plan stratégique et de 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 ses plans 2004-2009. Il a également produit un devis pour l'évaluation de son plan stratégique et un autre pour l'évaluation de son plan de réussite. Ces devis intégraient des éléments essentiels pour mener une évaluation de qualité, notamment la description du processus d'évaluation, un partage des responsabilités et un calendrier de réalisation. Toutefois, le devis d'évaluation du plan stratégique ne précisait pas les enjeux liés à l'évaluation. Le Collège a procédé à des consultations sur la démarche d'évaluation et a produit un plan d'action en lien avec le plan de réussite. 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 son plan stratégique et de son plan de réussite, 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 estime 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 stratégique et de son plan de réussite est appuyée sur des données généralement suffisantes et pertinentes. L'analyse est approfondie dans la majorité des cas, de sorte que les conclusions sont généralement pertinentes. Néanmoins, le Collège ne traite pas clairement la question des écarts entre les résultats attendus et ceux qu'il a obtenus.

Les données recueillies par le Collège pour poser un regard critique sur son processus de planification stratégique et sur son processus de planification lié à la réussite sont généralement pertinentes et suffisantes. Toutefois, l'analyse des données concernant le plan stratégique n'est pas toujours rigoureuse. De plus, le regard critique sur les mécanismes de suivi du plan stratégique est absent.

Dans l'ensemble, la démarche d'autoévaluation du plan stratégique, incluant celle du plan de réussite, n'a que partiellement permis au Collège de tracer un portrait de l'efficacité de ses plans. Néanmoins, elle lui a permis de reconnaître des points forts et des éléments qu'il aura à améliorer lors de ses prochaines planifications. Afin de réaliser une analyse rigoureuse de ses objectifs et de poser un regard critique approfondi, la Commission *suggère* au Collège, pour une prochaine évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, de faire une analyse plus approfondie des écarts entre les résultats attendus et les résultats



obtenus, de préciser le devis d'autoévaluation du plan stratégique en y incluant les enjeux de l'évaluation et de poser un regard critique sur les mécanismes de suivi de son plan stratégique.

## Conclusion

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

En ce qui a trait au contexte d'élaboration du plan stratégique, la Commission considère que le Collège a réalisé une analyse de la situation suffisante ayant permis de dégager les enjeux appropriés. Elle souligne que les orientations découlaient de l'analyse de situation et des enjeux qui en résultaient, mais que les objectifs du plan n'étaient pas toujours formulés de façon à ce que l'établissement puisse en attester l'atteinte. C'est pourquoi elle a suggéré au Collège de s'assurer que tous ses objectifs sont clairement formulés en termes de résultats attendus et qu'ils sont accompagnés d'indicateurs lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte de ces résultats. En ce qui concerne le plan de réussite, le Collège a réalisé une analyse de situation suffisante, permettant de connaître les principales caractéristiques de la clientèle et de repérer des obstacles à la réussite. L'analyse de la situation a permis de déterminer des objectifs pertinents, observables et mesurables. Pour ce qui est de la mise en œuvre du *Plan stratégique 2004-2009*, la Commission a constaté que le Collège n'a pas eu recours à un mécanisme formel de mise en œuvre et de suivi de la mise en œuvre. Toutefois, elle remarque que plusieurs actions ont été soutenues par la Direction générale. En 2009, la Direction générale a mis sur pied un comité de développement afin de mieux conjuguer les préoccupations administratives et pédagogiques. Le Collège mentionne que les rencontres de ce comité ont désormais un impact sur le contenu des plans de travail et permettent d'assurer un suivi des actions entreprises. De plus, la Direction générale a développé un gabarit pour la rédaction des bilans annuels. Il permet à chacun des services de faire état de ses réalisations en lien avec les orientations, les objectifs et les cibles du plan stratégique. Afin que les moyens contribuent à l'atteinte des objectifs, que les différents intervenants assument leurs responsabilités et que le calendrier établi annuellement soit respecté, la Commission a suggéré au Collège de s'assurer que la planification annuelle des mesures de son plan stratégique se fait en lien avec les objectifs fixés et d'en faire le suivi. De son côté, la mise en œuvre du plan de réussite 2004-2009 a été prise en charge par la Direction des études. Celle-ci a élaboré un plan de travail afin d'assurer le suivi des principales étapes de réalisation du plan de réussite. Sa planification a permis de guider la rédaction des plans de travail de la Commission des études, des équipes-programme, des services éducatifs et

pour les activités en lien avec la réussite de l'épreuve uniforme de français. Les différents plans de travail ont permis de préciser chaque étape de développement et d'en assurer le suivi. Le Collège ajoute que la plupart des responsables ont accompli leurs tâches, et ce, dans les délais prévus. Quant au mécanisme de suivi du plan stratégique et du plan de réussite, la Commission a constaté que les bilans des plans de travail produits chaque année ne faisaient pas état des résultats obtenus en lien avec les objectifs du plan. Néanmoins, la Direction des études rencontre les équipes-programme chaque année afin de leur présenter des données statistiques sur la réussite de leurs étudiants en vue de la préparation des plans de travail. Le suivi des résultats obtenus en lien avec le plan de réussite a été réalisé lors de la rédaction du bilan 2004-2008 du plan institutionnel sur la réussite, la persévérance et la diplomation. Le Collège n'a donc pas actualisé ses plans en cours de route, mais après avoir pris connaissance des informations cumulées au terme du plan, il a fixé de nouveaux résultats attendus pour le plan de réussite 2009-2014. La Direction générale a également développé un gabarit pour la rédaction des bilans annuels liés au plan stratégique. La Commission a suggéré au Collège de s'assurer que les nouveaux mécanismes de suivi qu'il a prévus pour son plan stratégique lui permettent de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser son plan annuellement et de l'actualiser, au besoin.

Enfin, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège ne lui a que partiellement permis de tracer un portrait de l'efficacité de ses plans. 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 et du plan de réussite en fonction de résultats attendus. La Commission estime que le Collège a su appuyer son analyse sur des données généralement suffisantes et pertinentes. Elle constate que cette analyse est approfondie dans la majorité des cas, de sorte que les conclusions sont généralement pertinentes. Néanmoins, la Commission suggère au Collège, pour une prochaine évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, de faire une analyse plus approfondie des écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus, de préciser le devis d'autoévaluation du plan stratégique en y incluant les enjeux de l'évaluation et de poser un regard critique sur les mécanismes de suivi de son plan stratégique. Par ailleurs, la démarche d'autoévaluation a amené le Collège à reconnaître des points forts et des éléments à améliorer lors de ses prochaines planifications. Dans le cas du plan de réussite, ces éléments sont consignés dans un plan d'action et la Commission juge que les actions envisagées dans le plan d'action sont de nature à améliorer le processus de planification lié à la réussite du Cégep de Baie-Comeau. 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.

## **Les suites de l'évaluation**

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2009*, le Cégep de Baie-Comeau souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission. Le Collège a en outre apporté certaines précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président

t