



RAPPORT D'ÉVALUATION

**Évaluation de l'efficacité du
Plan stratégique 2011-2016**

du Cégep de Chicoutimi

Juin 2015

Introduction

L'évaluation à mi-parcours de l'efficacité du *Plan stratégique 2011-2016* du Cégep de Chicoutimi 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 Chicoutimi a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 8 mai 2014. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 28 et 29 octobre 2014². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, le comité de direction du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs, des professionnels³ et des membres du personnel 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 Chicoutimi, 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 processus de planification stratégique du Collège, de la gestion du plan et de l'évaluation de son efficacité.

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. Benoît Dubreuil, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M^{me} Denyse Blanchet, directrice générale à la retraite du Collège Montmorency, M. Germain Bouffard, directeur des études à la retraite du Cégep de Lévis-Lauzon, et M. Bernard Legault, conseiller pédagogique au Cégep André-Laurendeau. Le comité était assisté de M^{me} Evelyne Drouin, agente de recherche de la Commission qui agissait à titre de secrétaire. M^{me} Claudia Martinez, agente de recherche de la Commission, accompagnait le comité 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.

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Fondé en 1967, le Cégep de Chicoutimi est un établissement d'enseignement collégial public situé dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Avec près de 275 000 habitants, la population de cette région représente 3,5 % de celle du Québec. Entre 2006 et 2011, elle a toutefois connu une décroissance de 1,3 %. Les projections de l'évolution démographique indiquent que la population de cette région sera en diminution au cours des dix prochaines années. Les industries du bois et de l'aluminium constituent les plus importants pôles économiques régionaux. L'industrie agroalimentaire y est également en croissance grâce à ses productions laitières et céréalieres. La recherche et le développement y occupent aussi une place grandissante. Outre le Cégep de Chicoutimi, trois collèges publics et une école gouvernementale sont situés dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

En plus des formations ordinaire et continue, le Collège propose de la formation en ligne. À la formation ordinaire, il offre 5 programmes d'études préuniversitaires, dont certains doubles DEC, 16 programmes d'études techniques ainsi que le cheminement *Tremplin DEC*. Les programmes d'études techniques appartiennent surtout aux familles des techniques biologiques, physiques et administratives. Entre 2010-2011 et 2013-2014, soit entre le début de la mise en œuvre du plan stratégique et la démarche d'autoévaluation de son efficacité, le nombre de programmes d'études à la formation ordinaire est demeuré stable. À la formation continue, le Collège offre deux programmes d'études menant à un diplôme d'études collégiales (DEC) et neuf programmes d'études menant à une attestation d'études collégiales (AEC). Ces programmes d'études appartiennent surtout aux familles des techniques biologiques, physiques et administratives. Entre 2010-2011 et 2013-2014, le nombre de programmes d'études de la formation continue, bien qu'il ait légèrement fluctué au cours des années, est demeuré stable.

En 2013-2014, le Collège comptait 2 545 étudiants à la formation ordinaire, soit 841 à la formation préuniversitaire, 1 511 à la formation technique et 193 dans les sessions *Tremplin DEC*. Il s'agit d'une légère décroissance puisque le nombre d'étudiants à la formation ordinaire était de 2 652 en 2010-2011. À la formation continue, le Collège comptait, en 2013-2014, 244 étudiants, soit 80 inscrits à un programme d'études menant à un DEC et 164 inscrits à un programme d'études menant à une AEC. Il s'agit ici aussi d'une légère décroissance puisque le nombre d'étudiants à la formation continue était de 264 en 2010-2011.

Enfin, le Collège employait, en 2013-2014, 421 personnes. Ce nombre a connu une légère diminution puisqu'il était de 438 en 2010-2011. Le Collège compte six directions qui relèvent toutes de la Direction générale : la Direction des études, la Direction des

services aux étudiants, la Direction du Centre québécois de formation aéronautique, la Direction de la formation continue, la Direction des ressources humaines et la Direction des services administratifs. Le Service des communications est également placé sous l'autorité de la Direction générale. Finalement, au cours de la période de mise en œuvre du plan stratégique, les personnes ayant occupé le poste de directeur général et ayant assumé les fonctions de président du conseil d'administration ont changé, tandis que la personne ayant occupé le poste de directeur des études est demeurée la même.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en décembre 2010 et, en mai 2012, évalué par la Commission qui l'a jugé entièrement conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. La Commission a toutefois estimé que le plan stratégique ne comprenait pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. Elle a donc, d'une part, recommandé, au Collège de formuler ses objectifs en termes de résultats attendus et de préciser les indicateurs afin de pouvoir témoigner des résultats obtenus annuellement et, d'autre part, suggéré au Collège de préciser le mécanisme de révision annuelle et d'actualisation de son plan stratégique. Il s'agit du deuxième plan stratégique du Collège à la suite des modifications apportées à la Loi; il couvre les années 2011 à 2016. Le Collège a réalisé l'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique à mi-parcours de celui-ci.

Le Cégep de Chicoutimi se donne pour mission de former ses étudiants de façon intégrale ainsi que de dispenser une formation de niveau collégial en favorisant chez les étudiants le développement de leur autonomie. Elle tient aussi bien compte de l'aspect individuel que de l'aspect social de la formation : elle a donc pour objectif le développement de citoyens responsables ayant les compétences requises pour répondre à leurs besoins propres et à ceux de la société. Elle vise en priorité à offrir aux étudiants les instruments nécessaires à leur développement dans toutes les dimensions : physique, affective, intellectuelle et spirituelle. Le Collège a articulé son plan stratégique autour d'une orientation centrale, *Positionner le Cégep de Chicoutimi sur les plans régional, provincial, national et international par le rayonnement de sa réussite*, assortie de quatre orientations en lien avec sa mission qui concernent la réussite, l'engagement du Collège dans son milieu, la qualité du milieu de vie et de travail de même que l'originalité de la vie étudiante.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique couvre la même période que ce dernier, soit les années 2011 à 2016. Il s'agit du troisième plan de réussite du Collège.

Lors de son évaluation, la Commission l'a jugé entièrement conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, mais a jugé qu'il ne comprenait pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. Elle a donc suggéré au Collège, d'une part, de préciser son analyse des obstacles à la réussite de façon à mieux comprendre les enjeux déterminant les choix stratégiques qui sont faits par la suite et, d'autre part, de préciser les résultats attendus pour ses objectifs.

Le *Plan de réussite 2011-2016* est intégré au *Plan stratégique 2011-2016* par sa première orientation, *Faire de la réussite un enjeu collectif auquel tous les acteurs du Cégep adhèrent*. Quatre objectifs sont associés à cette orientation; ils concernent l'amélioration de la société du savoir, la réussite et la persévérance scolaires, l'adéquation aux besoins du marché du travail ainsi que l'amélioration du niveau de maîtrise du français par le personnel et les étudiants. Le plan de réussite du Collège est détaillé en annexe du plan stratégique. Les trois objectifs qui y sont poursuivis visent à développer et à implanter une stratégie institutionnelle favorisant l'engagement étudiant, à mettre en place une stratégie d'intervention auprès des étudiants en difficulté et à mettre en place des moyens d'action pour améliorer les taux de réussite.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

La démarche d'autoévaluation de l'efficacité à mi-parcours du plan stratégique, incluant le plan de réussite, qu'a menée le Cégep de Chicoutimi s'est étalée de janvier à avril 2014. Elle s'est appuyée sur un document de travail qui prévoit l'assignation des responsabilités en lien avec les différentes étapes de la démarche d'autoévaluation. Le Collège a déterminé des enjeux pour sa démarche d'autoévaluation : le maintien de sa population étudiante dans un contexte de diminution démographique, l'amélioration du climat et de la qualité de vie au travail de même que l'appropriation du plan stratégique et du plan de réussite par l'ensemble de sa communauté. Le rapport d'autoévaluation précise que le climat de travail qui prévaut au Collège a amené les instances syndicales et l'association étudiante à se dissocier de la démarche d'autoévaluation. Le comité d'autoévaluation, composé des membres du comité de direction du Collège, d'un directeur adjoint des études et de deux professionnelles, a été responsable de la démarche d'autoévaluation et de la rédaction du rapport d'autoévaluation. Les données colligées dans le cadre de la démarche d'autoévaluation ont été de nature statistique, documentaire et perceptuelle. Ainsi, des données statistiques, notamment constituées des indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation, et des données documentaires, entre autres composées de plans de travail annuels et de bilans annuels, ont été considérées. Le Collège a également consulté les membres de son personnel-cadre afin de recueillir leurs perceptions quant à l'atteinte des objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite et quant aux trois objets du regard critique, soit le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des résultats. Enfin, le conseil d'administration a été consulté sur la version définitive du rapport d'autoévaluation et a procédé à son adoption le 28 avril 2014.

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 du Cégep de Chicoutimi compte 4 orientations qui se déclinent en 15 objectifs, dont 4 sont regroupés sous l'orientation dédiée à la réussite. Parmi les autres objectifs du plan stratégique, quatre concernent les relations du Collège avec son milieu, un a trait au recrutement étudiant, quatre touchent la qualité du milieu de vie et de travail et deux sont en lien avec les ressources humaines. Le plan de réussite, pour sa part, compte trois objectifs qui visent à développer et à implanter une stratégie institutionnelle favorisant l'engagement étudiant, à mettre en place une stratégie d'intervention auprès des étudiants en difficulté et à mettre en place des moyens d'action pour améliorer les taux de réussite.

Les données recueillies pour évaluer le niveau d'atteinte à mi-parcours des objectifs du plan stratégique sont de nature documentaire et perceptuelle. Les données documentaires regroupent des plans de travail annuels, des bilans mi-annuels et annuels, des rapports annuels du Collège, l'*Inventaire des réalisations 2011-2013* pour l'ensemble des objectifs du plan stratégique et le *Tableau de bord du suivi des réalisations du Plan de réussite 2011-2016*. Les données perceptuelles proviennent d'échanges tenus au sein du comité d'autoévaluation et d'une consultation menée auprès du personnel-cadre du Collège. Ainsi, le comité d'autoévaluation a d'abord examiné chacun des objectifs du plan stratégique, incluant ceux du plan de réussite, et a ensuite demandé au personnel-cadre de se prononcer, au moyen d'un questionnaire, sur les jugements qu'il avait posés. Les commentaires des répondants à ce questionnaire ont également été recueillis. Pour évaluer les objectifs du plan de réussite, s'ajoutent, à ces données documentaires et perceptuelles, des données statistiques tirées du système d'information institutionnel et issues du Profil scolaire des étudiants par programme (PSEP) du Service régional d'admission du Montréal métropolitain (SRAM). Les informations ainsi recueillies ont permis d'alimenter l'appréciation que le Collège a faite de l'atteinte des objectifs de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, dans son rapport d'autoévaluation.

Pour sa démonstration, le Collège a abordé tous les objectifs de son plan stratégique, incluant ceux de son plan de réussite. Il a constitué une grille distinguant quatre critères permettant d'apprécier chacun des objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite. Le critère « efficacité » qui apparaît dans cette grille lui a plus précisément permis de se prononcer sur le niveau d'atteinte de chacun de ses objectifs. Ainsi, le Collège conclut que, dans le cas du plan stratégique, deux objectifs sont déjà atteints, dix objectifs sont en voie d'être atteints, deux objectifs seront atteints si des efforts supplémentaires sont déployés et un objectif doit être revu. Pour le plan de réussite, le Collège ne statue pas sur le niveau d'atteinte des objectifs, mais évalue la pertinence de ses indicateurs, auxquels il a proposé des modifications afin de les rendre plus significatifs. La Commission constate que, pour évaluer le niveau d'atteinte de ses objectifs, le Collège a utilisé les indicateurs prévus dans son plan stratégique. À l'instar du Collège, elle observe qu'il s'agit majoritairement d'indicateurs de moyens. Elle estime donc que ces indicateurs ne sont qu'en partie pertinents. Aussi, puisque des résultats attendus n'ont pas été fixés, et ce, particulièrement pour le plan stratégique, le Collège ne se prononce pas sur le niveau d'atteinte de ses objectifs au regard de résultats attendus et n'explique pas les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus. Le Collège dresse plutôt le bilan des activités réalisées en lien avec chacun des objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite. Considérant l'imprécision des indicateurs et l'absence de résultats attendus, la Commission estime que les données recueillies sont en partie pertinentes et en partie suffisantes pour évaluer le niveau d'atteinte des objectifs. Elle juge que l'analyse est partiellement rigoureuse et que les conclusions, bien que pertinentes, ne découlent que partiellement de l'analyse.

En conséquence, la Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet que partiellement d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et 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.

La démarche d'autoévaluation empruntée par le Collège lui a permis de poser un regard critique sur le contexte d'élaboration, sur la mise en œuvre et sur les mécanismes de suivi de son *Plan stratégique 2011-2016*, incluant son *Plan de réussite 2011-2016*. Pour chacun de ces trois objets, le Collège a fondé son analyse sur des documents institutionnels, notamment des plans de travail annuels et des bilans annuels, et sur des données statistiques en lien avec ses indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation. Des données perceptuelles ont également été colligées au terme d'échanges tenus au sein du comité d'autoévaluation et au moyen d'un questionnaire destiné au personnel-cadre du Collège.

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.

L'élaboration du *Plan stratégique 2011-2016* s'est effectuée dans la continuité du *Plan stratégique 2004-2009*. La Commission observe en effet que le Collège a actualisé, pour son *Plan stratégique 2011-2016*, l'analyse de situation à laquelle il avait procédé pour son plan précédent. Elle considère que cette analyse de situation demeurerait, au moment de l'élaboration du plan stratégique, toujours actuelle et pertinente. La Commission note par ailleurs qu'une analyse de situation propre au plan de réussite n'apparaît pas dans celui-ci. Des témoignages recueillis lors de la visite ont permis de constater que le Collège, pour élaborer son *Plan de réussite 2011-2016*, a procédé à une analyse des caractéristiques de sa population étudiante et des obstacles à la réussite en s'appuyant sur l'autoévaluation de son *Plan de réussite 2004-2009*. La Commission estime que l'analyse de situation réalisée par le Collège, autant pour le plan stratégique que pour le plan de réussite, a été suffisante et lui a permis de dégager des enjeux appropriés, de connaître les caractéristiques de sa population étudiante et de cerner les obstacles à la réussite. Les résultats de l'analyse de situation ont d'ailleurs permis au Collège de préciser une vision, que le Collège a appelée « orientation centrale » et qui apparaît dans son *Plan stratégique 2011-2016*. Tout comme le Collège, la Commission juge que celle-ci n'a toutefois pas été mobilisatrice et que le modèle de consultation retenu lors de l'élaboration du plan stratégique, incluant le plan de réussite, n'a pas favorisé l'appropriation de celui-ci par la communauté.

La Commission, tout comme le Collège, considère que les orientations et les objectifs retenus dans le plan stratégique, incluant le plan de réussite, découlent de l'analyse de situation à laquelle le Collège a procédé, des enjeux qui en ont résulté ainsi que des caractéristiques de sa population étudiante et des obstacles à la réussite que le Collège a dégagés. Elle estime toutefois que les objectifs qui apparaissent dans le *Plan stratégique 2011-2016* ne sont pas formulés de façon à pouvoir en attester l'atteinte. En effet, aucun objectif n'y est accompagné de résultats attendus et les indicateurs qui y apparaissent sont souvent des indicateurs de moyens. Aussi, plutôt que d'être reliés aux objectifs, les indicateurs sont reliés aux moyens qui accompagnent chacun des objectifs. Les objectifs du *Plan de réussite 2011-2016*, pour leur part, sont accompagnés d'indicateurs exprimant une tendance et visant l'amélioration des indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation.

La Commission tient à souligner le travail que le Collège a entrepris au terme de sa démarche d'autoévaluation. En effet, il a procédé à la révision de ses orientations et à la reformulation de ses objectifs et s'est appliqué à doter tous ses objectifs d'indicateurs pertinents et de résultats attendus, et ce, en vue de l'adoption d'une version actualisée de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Lors de la visite, la Commission a pu consulter des documents et recueillir des témoignages qui attestent l'ampleur du travail de révision entrepris par le Collège. La Commission invite le Collège à terminer ce travail afin de s'assurer que tous ses objectifs sont formulés en termes de résultats attendus mesurables et accompagnés d'indicateurs pertinents lui permettant de suivre la progression vers l'atteinte de ces résultats.

La Commission, à la lumière de ces constats, conclut que le contexte d'élaboration n'a que partiellement contribué à l'efficacité du *Plan stratégique 2011-2016* du Cégep de Chicoutimi. Le contexte d'élaboration a par ailleurs généralement contribué à l'efficacité du *Plan de réussite 2011-2016* du Cégep de Chicoutimi.

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

Le *Plan stratégique 2011-2016* ne prévoit pas de mécanisme de mise en œuvre. Toutefois, le rapport d'autoévaluation de même que les documents consultés et les témoignages recueillis lors de la visite permettent à la Commission de constater que le plan stratégique est pris en charge par le plan de travail institutionnel et par les plans de travail annuels des directions, des services, des départements et des programmes. Ainsi, tous les plans de travail annuels sont élaborés à partir d'un gabarit institutionnel dans lequel sont pris en compte les objectifs du plan stratégique. Les directions, les services, les départements et les programmes doivent en effet lier chacun des objectifs de leurs plans de travail annuels à un ou plusieurs objectifs du plan stratégique. La Commission observe, à l'instar du Collège, que les pratiques à cet égard sont toutefois variables. Si certains programmes, départements, services ou directions établissent leurs objectifs

annuels en fonction des objectifs stratégiques, certains éprouvent des difficultés à rattacher les objectifs de leur plan de travail annuel aux objectifs du plan stratégique.

Le *Plan de réussite 2011-2016*, pour sa part, prévoit un mécanisme de mise en œuvre dans lequel sont assignées les responsabilités et est établi le calendrier. Ainsi, il y est précisé que la Commission des études et l'un de ses sous-comités, le comité de réussite, assument certaines responsabilités en lien avec la mise en œuvre du plan de réussite. Or, la Commission note que la Commission des études ainsi que tous ses sous-comités ont suspendu leurs travaux à partir de mars 2013. Cette situation perdurait au moment de la visite de la Commission. Les responsabilités prévues au plan de réussite ont donc dû être réassignées et c'est plutôt la régie pédagogique de la Direction des études qui assumait au moment de la visite les responsabilités en lien avec la mise en œuvre des mesures d'aide à la réussite. Ainsi, elle gère les appels de projets en soutien à la réussite, elle approuve la mise en œuvre des mesures d'aide à la réussite et elle effectue le suivi annuel de la mise en œuvre de ces moyens. Pour être retenus, le Collège précise que les projets en soutien à la réussite doivent avoir un lien avec le plan de réussite. La régie pédagogique de la Direction des études tient également compte des statistiques relatives aux indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation pour évaluer les projets en soutien à la réussite. Ces données statistiques sont en outre communiquées aux départements et aux programmes pour les soutenir dans l'élaboration de leur plan de travail annuel et dans la production de leur bilan annuel.

Le rapport d'autoévaluation ainsi que les documents consultés et les témoignages recueillis lors de la visite permettent à la Commission de constater que le Collège procède à un suivi de la mise en œuvre de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Ainsi, chaque année, les directions, les services, les départements et les programmes produisent un bilan de leur plan de travail annuel dans lequel les objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, sont pris en compte. Les directions produisent aussi un bilan mi-annuel, en février de chaque année. Pour une année donnée, tous les bilans mi-annuels et annuels sont déposés au conseil d'administration en guise de suivi de la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

Toutefois, la Commission estime que les moyens n'ont que partiellement permis d'atteindre les résultats du plan stratégique et du plan de réussite et que les responsabilités n'ont qu'en partie été assumées. La Commission **suggère** donc au Collège de préciser son mécanisme de mise en œuvre et de suivi de la mise en œuvre afin que son plan stratégique, incluant son plan de réussite, encadre l'élaboration et le suivi des planifications annuelles et que les responsabilités relatives à la mise en œuvre des plans soient assumées. Enfin, la Commission a pu observer, lors de la visite, que le Collège montre une préoccupation pour l'évaluation de l'efficacité des moyens qu'il met en œuvre dans le cadre de sa gestion des activités en soutien à la réussite.

Considérant ce qui précède, la Commission conclut que la mise en œuvre n'a que partiellement contribué à l'efficacité du *Plan stratégique 2011-2016*, incluant le plan de réussite, du Cégep de Chicoutimi.

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

Le pilotage du plan stratégique est assuré par la Direction générale, tandis que le pilotage du plan de réussite est assuré par la Direction des études. Le Collège procède au suivi de la mise en œuvre des moyens liés aux objectifs du plan stratégique et du plan de réussite plutôt qu'au suivi des résultats obtenus en fonction de résultats attendus. Il alimente aussi deux documents institutionnels : l'*Inventaire des réalisations* pour l'ensemble des objectifs du plan stratégique et le *Tableau de bord du suivi des réalisations du Plan de réussite 2011-2016*. L'*Inventaire des réalisations* contient, pour une année donnée, les moyens mis en œuvre et les activités réalisées en lien avec chacun des objectifs du plan stratégique. Pour sa part, le *Tableau de bord* répertorie, pour une année donnée, le nombre de réalisations en lien avec chacun des indicateurs du plan de réussite. Le Collège y précise aussi les responsables, l'échéancier et les obstacles à la réalisation de chacun des moyens du plan de réussite. Des données statistiques portant sur les indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation y apparaissent également. Lors de la visite, la Commission a pu apprendre qu'un suivi portant sur ces indicateurs est réalisé annuellement auprès des départements et des programmes.

La Commission considère que ces mécanismes permettent au Collège d'ajuster les moyens mis en œuvre, sans toutefois que cela lui permette de réviser et d'actualiser son plan stratégique, incluant son plan de réussite, à la lumière d'une analyse des résultats obtenus en fonction de résultats attendus. Puisque le Collège a procédé à un suivi de la mise en œuvre de ses moyens plutôt qu'à un suivi de ses objectifs en fonction de résultats attendus, ses mécanismes ne lui ont pas permis d'apporter des ajustements à son plan stratégique, incluant son plan de réussite, au moment jugé opportun. La Commission observe que le Collège n'a pas actualisé son plan stratégique et son plan de réussite, mais il est en voie de le faire à la lumière des constats issus de la démarche d'autoévaluation. C'est donc celle-ci qui a permis d'apporter des ajustements au plan stratégique et au plan de réussite plutôt que les mécanismes de suivi des résultats déployés par le Collège. La version actualisée du plan stratégique, incluant le plan de réussite, devrait dorénavant permettre au Collège et au conseil d'administration de suivre les résultats obtenus en fonction de résultats attendus. La Commission **suggère** donc au Collège de mettre en place des mécanismes de suivi des résultats de son plan stratégique et de son plan de réussite, lesquels permettront de réviser annuellement et d'actualiser, le cas échéant, son plan stratégique et son plan de réussite.

La Commission, à la lumière de ces constats, conclut que les mécanismes de suivi n'ont que partiellement contribué à l'efficacité du *Plan stratégique 2011-2016*, incluant le plan de réussite, du Cégep de Chicoutimi.

Le plan d'action

Le Collège a produit deux plans d'action au terme de sa démarche d'autoévaluation, un pour son plan stratégique et un pour son plan de réussite. Pour chacun des deux plans d'action, les pistes d'amélioration sont subdivisées en deux catégories : des actions concernant la poursuite du plan actuel et des actions touchant la prochaine planification. Au moment de la visite, plusieurs actions avaient été entreprises, et ce, en vue de l'adoption d'une version actualisée du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

La Commission estime que les plans d'action sont en lien avec les résultats de l'autoévaluation de l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Elle note également que, pour les différentes actions envisagées, les responsabilités ont été assignées et le calendrier a été précisé. La Commission conclut que les actions envisagées dans les plans d'action sont de nature à améliorer le processus de planification stratégique et celui lié à la réussite du Cégep de Chicoutimi.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Dans le cadre de la démarche d'autoévaluation de l'efficacité à mi-parcours de son plan stratégique et de son plan de réussite, le Collège a dans l'ensemble répondu aux attentes de la Commission. En effet, la Commission constate que le rapport d'autoévaluation produit par le Collège comprend une appréciation du niveau d'atteinte des objectifs de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, et témoigne d'un regard critique posé sur le contexte d'élaboration, sur la mise en œuvre et sur le suivi des résultats de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Le Collège a également déterminé des enjeux pour guider sa démarche d'autoévaluation. Toutefois, il n'a pas élaboré de devis pour mener sa démarche d'autoévaluation; il a plutôt travaillé à partir d'un document de travail qui prévoit l'assignation des responsabilités en lien avec les différentes étapes de la démarche d'autoévaluation. De plus, en raison du climat de travail qui prévaut au Collège, celui-ci n'a pas procédé à des consultations auprès de sa communauté sur sa démarche d'autoévaluation. La Commission constate également que le Collège n'a pas évalué l'efficacité de certains moyens mis en œuvre. Le Collège a par ailleurs élaboré deux plans d'action, un pour son plan stratégique et un pour son plan de réussite, au terme de sa démarche d'autoévaluation.

Le Collège a examiné chacun des objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite. Pour ce faire, il a utilisé les indicateurs prévus. La Commission considère toutefois que ces indicateurs ne sont qu'en partie pertinents. Elle observe également que, puisque des résultats attendus n'ont pas été fixés, et ce, particulièrement pour le plan stratégique, le Collège ne se prononce pas sur le niveau d'atteinte de ses objectifs au regard de résultats attendus et n'explique pas les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus. Il s'appuie plutôt sur une grille répertoriant quatre critères lui permettant d'apprécier chacun des objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite et sur les bilans des activités réalisées en lien avec chacun des objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite. Ainsi, l'appréciation de chacun des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite a été déterminée au terme d'échanges tenus au sein du comité d'autoévaluation à la lumière des informations contenues dans la grille de critères et dans les bilans des activités. Au moyen d'un questionnaire, le personnel-cadre du Collège a ensuite été consulté. La Commission juge ainsi que le rapport d'autoévaluation ne témoigne pas des résultats obtenus.

Le Collège a examiné les trois objets du regard critique, soit le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Les constats du Collège quant au regard critique s'appuient essentiellement sur les échanges tenus au sein du comité d'autoévaluation et sur la consultation menée auprès des membres du personnel-cadre du Collège. Dans l'ensemble, la Commission considère que le Collège a posé un regard critique approfondi sur son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Elle estime que la démarche d'autoévaluation menée par le

Collège lui a permis de dégager des points forts et des points à améliorer à son processus de planification stratégique et à celui lié à la réussite. Elle juge ainsi que le regard critique que le Collège a posé devrait lui permettre d'améliorer son processus de planification stratégique et celui lié à la réussite.

En somme, la Commission estime que l'analyse, généralement rigoureuse, s'appuie sur des données qui sont en général pertinentes et suffisantes. Dans l'ensemble, les conclusions sont pertinentes et découlent de l'analyse. La Commission juge en outre que la démarche d'autoévaluation retenue par le Collège est généralement de qualité; elle lui a généralement permis de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. À la lumière de ces constats, la Commission **suggère** au Collège, lors d'une prochaine évaluation de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite, d'élaborer un devis lui permettant de guider sa démarche d'autoévaluation, de mener des consultations lui permettant de mobiliser sa communauté et de recueillir des données suffisantes lui permettant d'appuyer son analyse.

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, sur la mise en œuvre et sur les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2011-2016*, la Commission estime que le plan stratégique du Cégep de Chicoutimi et la gestion qu'il en a faite **n'ont que partiellement contribué** à l'atteinte des résultats. Par ailleurs, le regard critique posé par le Collège sur le *Plan stratégique 2011-2016* l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification stratégique.

D'abord, en ce qui concerne le contexte d'élaboration, la Commission observe que le Collège a actualisé, pour son *Plan stratégique 2011-2016*, l'analyse de situation à laquelle il avait procédé pour son *Plan stratégique 2004-2009*, ce qui lui a permis de dégager des enjeux appropriés, de connaître les caractéristiques de sa population étudiante et de cerner les obstacles à la réussite. Les résultats de l'analyse de situation ont également permis au Collège de préciser une vision. Toutefois, les objectifs qui apparaissent dans le plan stratégique ne sont pas formulés de façon à pouvoir en attester l'atteinte. Pour leur part, les objectifs du plan de réussite sont accompagnés d'indicateurs exprimant une tendance et visant l'amélioration des indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation. La Commission tient à souligner le travail que le Collège a entrepris au terme de sa démarche d'autoévaluation. En effet, il a procédé à la révision de ses orientations et à la reformulation de ses objectifs et s'est affairé à doter tous ses objectifs d'indicateurs pertinents et de résultats attendus, et ce, en vue de l'adoption d'une version actualisée de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. La Commission invite le Collège à terminer ce travail afin de s'assurer que tous ses objectifs sont formulés en termes de résultats attendus mesurables et accompagnés d'indicateurs pertinents lui permettant de suivre la progression vers l'atteinte de ces résultats. Ensuite, en ce qui a trait à la mise en œuvre, la Commission note que le plan stratégique est pris en charge par le plan de travail institutionnel et par les plans de travail annuels des directions, des services, des départements et des programmes. Toutefois, les pratiques à cet égard sont variables. Si certains programmes, départements, services ou directions établissent leurs objectifs annuels en fonction des objectifs stratégiques, plusieurs déterminent d'abord leurs objectifs annuels et tentent ensuite de les lier à des objectifs stratégiques. En outre, les responsabilités prévues au plan de réussite ont dû être réassignées à la suite de la suspension des travaux de la Commission des études et de ses sous-comités et c'est la régie pédagogique de la Direction des études qui assumait au moment de la visite les responsabilités en lien avec la mise en œuvre des mesures d'aide à la réussite. La Commission suggère donc au Collège de préciser son mécanisme de mise en œuvre afin que son plan stratégique, incluant son plan de réussite, encadre l'élaboration et le suivi des planifications annuelles et que les responsabilités relatives à la mise en œuvre des plans soient assumées. Enfin, en ce qui concerne les mécanismes de suivi, la Commission constate que le pilotage du plan stratégique est assuré par la Direction

générale, tandis que le pilotage du plan de réussite est assuré par la Direction des études. Le Collège procède au suivi de la mise en œuvre des moyens liés aux objectifs du plan stratégique et du plan de réussite plutôt qu'au suivi des résultats obtenus en fonction de résultats attendus. Ce suivi s'effectue à travers plusieurs documents institutionnels. Le Collège n'a pas actualisé son plan stratégique et son plan de réussite, mais il est en voie de le faire à la lumière des constats issus de la démarche d'autoévaluation. C'est donc celle-ci qui a permis d'apporter des ajustements au plan stratégique et au plan de réussite plutôt que les mécanismes de suivi des résultats déployés par le Collège. La Commission suggère donc au Collège de mettre en place des mécanismes de suivi des résultats de son plan stratégique et de son plan de réussite, lesquels permettront de réviser annuellement et d'actualiser, le cas échéant, son plan stratégique et son plan de réussite.

Finalement, la démarche d'autoévaluation à mi-parcours qu'a menée le Collège lui a permis de réaliser une évaluation généralement de qualité et de tracer un portrait généralement complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite en fonction de résultats attendus. À cet effet, la Commission suggère au Collège, lors d'une prochaine évaluation de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite, d'élaborer un devis lui permettant de guider sa démarche d'autoévaluation, de mener des consultations lui permettant de mobiliser sa communauté et de recueillir des données suffisantes lui permettant d'appuyer son analyse. Par ailleurs, la Commission estime que la démarche d'autoévaluation menée par le Collège lui a permis de dégager des points forts et des points à améliorer à son processus de planification stratégique et à celui lié à la réussite. Elle juge en outre que les actions envisagées dans les plans d'action sont de nature à améliorer le processus de planification stratégique et celui lié à la réussite du Cégep de Chicoutimi.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son *Plan stratégique 2011-2016*, le Cégep de Chicoutimi souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission. Le Collège a également apporté des précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Céline Durand, présidente