

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2010

du Cégep de Trois-Rivières

Octobre 2012

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2010* du Cégep de Trois-Rivières 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 Trois-Rivières a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 16 février 2010. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 15, 16 et 17 novembre 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 de suivi du plan de réussite, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission, après que celle-ci ait analysé le rapport d'autoévaluation et recueilli de l'information additionnelle lors de la visite. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques du Cégep de Trois-Rivières, de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, et du cadre général de sa démarche d'évaluation, le document présente le niveau d'atteinte des objectifs du plan ainsi que les observations en lien avec le contexte d'élaboration du plan, sa mise en œuvre et ses mécanismes de suivi. Le rapport traite ensuite du plan d'action que le Collège s'est donné à la suite de son autoévaluation et de l'appréciation de la démarche d'évaluation suivie par l'établissement. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration du

1. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps : Cadre d'analyse*, avril 2008, 11 p.

2. Outre le commissaire, M. John Keyes, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M^{me} Annie Doré-Côté, conseillère pédagogique au Cégep de Drummondville et M. Daniel Fiset, adjoint à la Direction des études retraité du Cégep du Vieux-Montréal. Le comité était assisté de M^{me} Katya Goetgheluck, 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 Trois-Rivières est un établissement d'enseignement public qui a été fondé en 1968. Il est situé dans la région de la Mauricie qui compte environ 260 000 habitants, soit 3,4 % de la population du Québec. De 2001 à 2011, la population de cette région a connu une hausse de 1,5 %. Selon les projections, l'évolution démographique devrait être en légère baisse au cours des dix prochaines années. Les principaux secteurs d'activités économiques de la région sont influencés par ses ressources forestières et hydrauliques ainsi que par son potentiel agricole. Ainsi, on y trouve des industries de pâtes et papiers, des industries du bois et du meuble, des industries chimiques et métallurgiques ainsi que des producteurs agricoles.

L'environnement régional du Cégep de Trois-Rivières comporte cinq autres collèges, dont une école gouvernementale et trois collèges privés subventionnés. Le Collège a mis sur pied trois centres collégiaux de transfert de technologie : le Centre de métallurgie du Québec (CMQ), le Centre spécialisé en pâtes et papiers (CSPP) et le Centre collégial de transfert de technologie en télécommunications (C2P3). Il a aussi implanté l'entreprise d'entraînement Alinov, créé le Centre d'affaires et de commerce électronique, constitué le Centre de développement d'entreprises et a participé à l'implantation du Centre de transfert des entreprises de la Mauricie. Le Cégep offre de la formation menant au diplôme d'études collégiales (DEC) et à l'attestation d'études collégiales (AEC) ainsi que de la formation continue. Il propose également de la formation à distance, en ligne et sur mesure.

En 2009-2010, la dernière année couverte par le plan stratégique, le Collège offrait 30 programmes d'études à la formation ordinaire, 8 à la formation préuniversitaire et 22 à la formation technique. Certains de ces programmes étaient offerts sous la formule DEC-BAC et en alternance travail-études (ATE). Le Collège offrait également dix-huit programmes à la formation continue, dont un DEC. Il s'agit d'une croissance par rapport à l'automne 2004, la première année couverte par le plan stratégique. Au secteur préuniversitaire, outre les programmes de *Sciences de la nature*, *Sciences humaines*, *Musique* et *Arts plastiques*, on trouve les programmes *Arts et lettres*, *Sciences, lettres et arts* et *Histoire et civilisation*. Au secteur technique, les programmes couvrent principalement cinq grands domaines : techniques biologiques, physiques, humaines, administratives et artistiques, avec une prédominance des techniques physiques.

Pendant la mise en œuvre du plan stratégique du Collège, le nombre d'étudiants inscrits au secteur préuniversitaire a augmenté, passant de 1 751 en 2004 à 2 112 en 2010. Le nombre

d'étudiants inscrits dans un programme technique a, quant à lui, légèrement diminué pour se chiffrer à un total de 2 108 à la fin de l'année 2009-2010. Concernant le nombre d'inscriptions en *Accueil et intégration* ou en *Transition*, il a augmenté de 89 étudiants. Au secteur de la formation continue, le nombre d'inscriptions aux AEC a augmenté, passant de 204 étudiants en 2004 à 318 étudiants en 2010. Le Collège comptait, à la fin de l'année 2009-2010, 566 employés. Pour toutes les catégories de personnel, il s'agit d'une croissance par rapport à l'automne 2004.

Sur le plan administratif, à l'échéance du plan, sous l'autorité du directeur général, cinq directions assumaient les différentes fonctions de gestion, soit la Direction des études, la Direction des services aux ressources humaines, la Direction des services aux étudiants, la Direction des services de l'équipement et la Direction des services financiers, de l'approvisionnement et de la reprographie. Au cours de la période couverte par le plan stratégique, un changement a eu lieu à la Direction générale ainsi qu'à la Direction des études. Ces deux postes ont changé une seconde fois lors de la mise en œuvre du deuxième plan stratégique du Collège à l'automne 2010. La présidence du conseil d'administration n'a pas changé au cours de la période de mise en œuvre du *Plan stratégique 2004-2010*. Elle a toutefois changé à l'automne 2010, au moment de la mise en œuvre du deuxième plan stratégique du Collège.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en septembre 2004. Il a été évalué par la Commission qui l'avait jugé conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et potentiellement efficace. La Commission avait néanmoins suggéré au Collège de déterminer des résultats attendus et des indicateurs en lien avec les objectifs de son plan stratégique de manière à faciliter l'évaluation de la progression vers l'atteinte de ces objectifs. Il s'agit du premier plan stratégique adopté par le Collège depuis les modifications apportées à la Loi. Il devait couvrir les années 2004 à 2007, mais il a été prolongé jusqu'en 2010. C'est ce plan stratégique qui a fait l'objet de l'autoévaluation par le Collège.

Pendant la durée de la mise en œuvre du *Plan stratégique 2004-2010*, le Cégep de Trois-Rivières avait pour mission d'engager ses étudiants jeunes et adultes dans une démarche de formation fondamentale visant le développement de la personne dans toutes ses dimensions, de préparer les étudiants jeunes et adultes à des études d'ordre universitaire ou au monde du travail et de participer activement au développement du milieu dont il tient sa raison d'être. Le Collège avait également une visée éducative qui était de préparer les

étudiants à devenir des personnes autonomes et responsables capables de diriger leur vie, d'exercer leur liberté, d'assumer leurs responsabilités individuelles et sociales et de développer des habiletés et des attitudes favorisant une adaptation dynamique à leur milieu.

Les cinq orientations stratégiques choisies par le Collège couvraient toutes les dimensions de sa mission. Ainsi, elles touchaient aux programmes d'études, à la réussite éducative et à la persévérance, au développement et au maintien de ressources humaines compétentes, valorisées et engagées, à l'intégration du Cégep à son milieu régional et elles voulaient faire du Collège un établissement ouvert sur le monde.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite du Collège est annexé au plan stratégique. Il couvre la même période que ce dernier, soit de 2004 à 2010, en incluant la prolongation. Le plan de réussite s'articule autour de la seconde orientation du plan stratégique, dont l'un des objectifs vise spécifiquement sa mise en œuvre. Lors de l'évaluation de l'efficacité potentielle du plan stratégique, la Commission avait conclu que le plan de réussite était susceptible de bien soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation des étudiants. Le plan comporte quatre orientations qui touchent l'adaptation au collégial, le dépistage et le soutien des étudiants à risque et des quasi diplômés, les formules d'aide novatrices dans les programmes et les disciplines ainsi que le soutien de l'étudiant dans la clarification de son identité personnelle et professionnelle. Il s'agit du deuxième plan de réussite du Cégep de Trois-Rivières.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le conseil d'administration du Cégep de Trois-Rivières a, en juin 2009, mandaté la Direction générale afin qu'elle se donne les moyens et les ressources pour procéder à l'évaluation du *Plan stratégique 2004-2010*. La Direction générale a alors mis en place deux comités chargés de l'ensemble des travaux liés à l'opération, qui se sont tenus d'août 2009 à janvier 2010. On trouve ainsi le comité du plan stratégique, qui était formé de représentants des différentes instances du Collège : professeurs, professionnels, personnel de soutien, personnel-cadre et une équipe de travail nommée par la Direction générale du Collège et chargée, au quotidien, de la conduite des travaux. On trouve également un comité directeur qui assure le suivi des travaux de l'ensemble de l'opération. Ce dernier était composé de la directrice des études, du directeur des ressources humaines, du directeur général, du directeur des services aux étudiants et du coordonnateur au plan stratégique.

Le Collège a présenté ses enjeux sous la forme de questions. Ces dernières montrent sa préoccupation à attester que son plan stratégique, incluant son plan de réussite, a joué un rôle de rassembleur et de guide. Elles soulèvent également la préoccupation du Collège d'avoir des résultats réalistes, congruents et fidèles à son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Ces enjeux sont inclus dans le devis d'évaluation qui comprend également l'énoncé des objectifs, les critères, les thèmes et les questions d'évaluation du plan stratégique. Le devis comprend aussi la structure de l'appréciation globale, le plan de suivi ainsi que le processus d'évaluation appliqué au plan stratégique.

Évaluation de l'efficacité du plan stratégique

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

L'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite

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

Les cinq orientations du *Plan stratégique 2004-2010* du Cégep de Trois-Rivières se déclinent en vingt-trois objectifs. Ainsi, six d'entre eux sont associés aux programmes d'études, trois concernent la réussite, cinq visent les ressources humaines, quatre concernent le développement régional et cinq ciblent l'ouverture sur le monde. Parmi les objectifs qui concernent la réussite, le Collège s'est engagé à assurer la mise en œuvre du plan de réussite. Ce plan, intégré au plan stratégique, est composé de quatre orientations qui regroupent onze objectifs. Quatre d'entre eux visent à faciliter l'adaptation au collégial, trois ont pour but de reconnaître et de soutenir de façon particulière les étudiants à risque et les quasi diplômés, deux concernent la mise en place de formules d'aide novatrices dans les programmes et les disciplines et deux visent à soutenir les étudiants dans la clarification de leur identité personnelle et professionnelle.

Pour sa démonstration, le Collège a abordé tous les objectifs de son plan stratégique, incluant ceux de son plan de réussite, selon les critères propres qu'il a établis dans son devis d'évaluation. Il a réalisé l'examen de l'efficacité de son plan en se basant principalement sur des données statistiques et documentaires ainsi que sur des données perceptuelles. Les outils utilisés par l'équipe chargée de la conduite des travaux d'évaluation sont, entre autres, les plans de travail et les bilans annuels des directions ainsi que des différents services et départements, l'information obtenue dans le cadre d'entrevues individuelles auprès des principaux responsables des directions, des services, des départements et des porteurs de dossiers, l'information obtenue lors de rencontres de groupe dont le comité de suivi du plan de réussite, les données statistiques sur la réussite (PSEP) ainsi que les réponses données par les différents acteurs du Collège aux questionnaires qui ont été administrés en ligne (étudiants de la formation ordinaire, étudiants de la formation continue et employés).

En ce qui concerne la mesure de l'atteinte des objectifs, le Collège mentionne dans son autoévaluation qu'aucun résultat attendu n'avait été déterminé pour le plan stratégique. Il signale cependant que le plan de réussite fait état de résultats attendus, bien qu'il n'ait pas de cibles. Le Collège indique que, malgré cette situation, son autoévaluation lui a permis de déterminer qu'il y a, pour chaque objectif, des indicateurs de résultats implicites. Il s'est basé sur l'analyse de l'ensemble de ces indicateurs pour déterminer le niveau d'atteinte des objectifs de son plan stratégique, incluant ceux du plan de réussite. Le Collège a porté un jugement sur les objectifs de son plan à l'aide d'une échelle à deux niveaux : à consolider, qui signifie que l'objectif est atteint, et à développer, qui signifie que l'objectif est en voie d'être atteint, mais que des efforts doivent encore être déployés en ce sens. Le Collège ne fait pas mention dans son autoévaluation de la présence d'écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus.

À la lumière de son autoévaluation, le Cégep de Trois-Rivières juge que les résultats obtenus par le plan stratégique sont à la hauteur des objectifs formulés et que les résultats obtenus par le plan de réussite sont à la hauteur des résultats attendus. Bien que certains objectifs soient à développer, le Collège conclut à l'atteinte de l'ensemble des objectifs de son *Plan stratégique 2004-2010*, incluant ceux du plan de réussite.

La Commission constate que le Collège a procédé à l'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, à partir de données pertinentes. Toutefois, ces données sont insuffisantes pour faire la démonstration de l'atteinte de l'ensemble des objectifs, en raison de l'absence de résultats attendus pour le plan stratégique et de l'absence de cibles pour le plan de réussite. Ainsi, le Collège a utilisé des indicateurs pertinents lorsque c'était possible, mais, dans la majorité des cas, il a plutôt apprécié la réalisation des actions en lien avec les objectifs. Compte tenu de la situation, la Commission constate qu'il était difficile pour le Collège de déterminer la présence d'écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus.

La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en fonction de résultats attendus.

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 empruntée par le Collège pour poser un regard critique sur son processus de planification stratégique a été la même pour le plan stratégique et pour le plan de réussite. Cette démarche lui a permis d'examiner les trois objets du regard critique selon des critères qu'il a lui-même établis dans son devis d'évaluation : la prise en compte du contexte du Collège au moment de la conception du Plan stratégique 2004-2010 a permis d'obtenir un plan qui est compris et partagé par l'ensemble de la communauté collégiale, la mise en œuvre du Plan stratégique 2004-2010 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale et le plan stratégique a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission.

Les analyses qui ont découlé de cet examen ont conduit le Cégep de Trois-Rivières à des pistes d'action permettant l'amélioration de son processus de planification stratégique ainsi que de la mise en œuvre de son nouveau plan stratégique.

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

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

Le Cégep de Trois-Rivières explique que l'analyse de situation du *Plan stratégique 2004-2010* est une actualisation des travaux amorcés lors de l'élaboration du *Plan de développement institutionnel 2002-2007*. Il estime que la vaste consultation réalisée lors de l'élaboration de ce plan de développement institutionnel a largement contribué à l'élaboration du *Plan stratégique 2004-2010*. Concernant le *Plan de réussite 2004-2010*, l'analyse des caractéristiques de la clientèle et des obstacles à la réussite est basée sur celle du *Plan institutionnel de soutien à la réussite et à la diplomation* adopté au début des années 2000. Le comité de suivi du *Plan de réussite 2004-2010* s'est chargé de son actualisation en effectuant un suivi annuel. Le Collège juge que l'analyse de situation du plan stratégique, incluant celle du plan de réussite, était pertinente et basée sur des données récentes et suffisantes pour lui permettre d'en cerner les enjeux. La Commission estime que l'analyse de situation a permis de dégager les enjeux appropriés et, pour le plan de réussite, de connaître les caractéristiques de la clientèle et de cerner les obstacles à la réussite.

Le Collège considère que l'énoncé de sa mission, qu'il estimait trop général, se reflète dans l'ensemble de son *Plan stratégique 2004-2010*, incluant son plan de réussite. D'ailleurs, lors de l'élaboration de son *Plan stratégique 2010-2015*, le Collège s'est donné un nouvel énoncé de mission. Le Cégep affirme que sa visée éducative, ses orientations et ses objectifs manquaient de précision, ce qui a créé une certaine démobilisation de la

communauté collégiale. Cependant, il considère que les orientations et les objectifs du plan de réussite étaient plus précis, mais que la présence de cibles en aurait facilité la mesure. À la lumière de ses observations, la Commission confirme les constatations du Collège. Elle remarque ainsi un énoncé de mission et une visée pédagogique qui tiennent peu compte des particularités du Cégep. Elle observe aussi que les objectifs, bien que ceux du plan de réussite fussent plus précis, n'étaient pas formulés de façon à permettre facilement la mesure de leur atteinte.

Lors de la visite, le Cégep de Trois-Rivières a fait état à la Commission de ses efforts dans le but d'ajouter plus de précision à son nouveau plan. À la lecture du *Plan stratégique 2010-2015*, qui inclut le plan de réussite, la Commission remarque que le Collège s'est appliqué à formuler des objectifs plus précis afin de mesurer la progression vers leur atteinte.

En considérant que les objectifs du plan stratégique n'étaient pas formulés de façon à permettre facilement la mesure de leur atteinte et que le plan de réussite ne comprenait pas de cibles, la Commission juge que le processus d'élaboration n'a que partiellement contribué à l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2010*, incluant le plan de réussite. Bien qu'elle ait pu remarquer plus de précision dans la formulation des objectifs du nouveau plan stratégique du Collège, incluant le plan de réussite, la Commission invite ce dernier à s'assurer que tous ses objectifs sont associés à des résultats attendus mesurables afin d'évaluer la progression vers leur atteinte et de mobiliser la communauté collégiale.

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

Le *Plan stratégique 2004-2010* du Cégep de Trois-Rivières, incluant le plan de réussite, comprend de nombreux moyens visant l'atteinte des objectifs. Sa mise en œuvre est assurée annuellement par le plan de travail de la Direction générale. Ce plan de travail est élaboré en régie, par les membres de la direction du Collège. Selon les plans de travail annuels de chacune des directions et les besoins du Collège, des actions prioritaires sont déterminées et énoncées sous forme d'objectifs. Le plan de travail de la Direction générale, qui est présenté dans un tableau, précise pour chacun des objectifs à atteindre (2004-2006) ou pour chacune des activités (2007-2010) les échéanciers à respecter, la direction responsable, les directions en collaboration ainsi que les résultats attendus (2007-2010). Un bilan annuel de chacune des directions permet de recenser les réalisations des services et des départements. Sur la base de ce dernier, le Collège a pu faire état de ses réalisations en lien avec le plan stratégique dans ses rapports annuels de 2006-2007 à 2009-2010. Le Collège a soulevé, lors de la visite, que la démarche d'évaluation du plan stratégique, incluant le plan de réussite, a permis à la communauté collégiale de prendre conscience de

l'importance des actions réalisées en lien avec le plan. Il déplore cependant que toutes les réalisations n'aient pu être répertoriées dans les bilans et les rapports annuels, car peu de moyens existaient pour permettre aux intervenants de les noter au fur et à mesure de la mise en œuvre du plan.

Le Collège affirme qu'il s'est assuré de l'arrimage des plans de travail des départements et des programmes avec le plan de réussite et le plan stratégique. Par contre, la Commission note, à la lecture de ces plans de travail, que cet arrimage est peu explicite. En effet, les plans de travail des directions, des services, des départements et des programmes font peu référence aux objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. La Commission juge que la prise en charge de la mise en œuvre du plan stratégique et du plan de réussite réalisée par le Collège a fait en sorte que les objectifs n'ont pas été pleinement atteints. Ainsi, le plan stratégique, incluant le plan de réussite, n'a pu jouer le rôle de guide qui lui avait été attribué lors de son élaboration.

La visite au Cégep de Trois-Rivières a permis à la Commission de constater certains ajustements dans la planification stratégique de l'établissement depuis la dernière année. Ceux-ci devraient améliorer l'arrimage au plan stratégique, incluant le plan de réussite, des directions, des services, des départements et des programmes. Effectivement, le plan de travail de la Direction générale, qui s'intitule dorénavant le plan de travail du Collège, est maintenant présenté sous forme de tableaux qui lient systématiquement chacune des actions prioritaires du Collège à une orientation, à un objectif ainsi qu'à un résultat visé dans le *Plan stratégique 2010-2015*, qui inclut le plan de réussite. Chacune des actions est numérotée et son année d'introduction dans les plans de travail du Collège est inscrite. Le Collège a mentionné à la Commission que des gabarits de plans de travail similaires avaient été réalisés pour les différents services, départements et programmes et qu'ils seront testés dans la prochaine année.

Pour conclure, la Commission estime que la mise en œuvre du *Plan stratégique 2004-2010*, incluant le plan de réussite, n'a que partiellement contribué à son efficacité. Par ailleurs, compte tenu des observations qu'elle a pu faire sur la mise en œuvre du nouveau plan stratégique, la Commission encourage le Cégep de Trois-Rivières à poursuivre ses efforts dans le but de préciser sa planification stratégique et de mieux définir ses mécanismes de mise en œuvre.

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

Le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique était effectué par la Direction générale ainsi que par la régie du Collège. Ces deux instances utilisaient le plan de travail de la

Direction générale, les plans de travail annuels des directions ainsi que les bilans de ces plans. Pendant la période couverte par son plan stratégique, le Cégep de Trois-Rivières a fait une présentation annuelle du plan de travail de la Direction générale ainsi que de son bilan des réalisations à son conseil d'administration. Pendant cette même période, la Direction générale a préparé des rapports annuels que le conseil d'administration a adoptés. Ces rapports présentent les mesures d'aide à la réussite ainsi que, depuis 2006, les réalisations du Collège pour chacune des orientations du plan stratégique. Étant donné que les liens entre les actions prévues aux plans d'action et les objectifs du plan stratégique étaient peu explicites, la Commission observe que le pilotage du plan stratégique n'était que partiellement efficace et que le suivi de l'atteinte des objectifs était plutôt fait *a posteriori*, ce qui, comme l'affirme le Collège, rendait difficile le recensement des réalisations en lien avec le plan.

Le suivi du plan de réussite était effectué par un comité nommé explicitement à cet effet. Ce dernier était composé de divers intervenants du milieu et présidé par le directeur adjoint de la Direction des études. Un des mandats du comité était de rassembler des employés de divers corps d'emploi afin de récolter différents points de vue relativement à la mise en œuvre du plan de réussite. Le comité de suivi avait également comme mandat de faire état des réalisations en lien avec le plan, de vérifier la mise en œuvre des moyens et de discuter de leur effet dans le Collège. Le comité a piloté les travaux d'élaboration du bilan du *Plan de réussite 2004-2010*. Ce bilan a été présenté à la Commission des études ainsi qu'au conseil d'administration. Le comité de suivi a cessé ses opérations en 2007, lors de la prolongation du plan, pour les reprendre le temps de l'évaluation du plan stratégique et du plan de réussite en 2009-2010. Le comité de suivi estime que, malgré la difficulté à évaluer l'effet précis des mesures mises en place au Collège en raison de leur grand nombre, la communauté collégiale est satisfaite des résultats du plan. La Commission juge que l'absence de cibles dans le plan de réussite n'a pas permis au comité de suivi d'attester de la progression vers l'atteinte des objectifs du plan de réussite dans son bilan 2004-2010.

La Commission a pu constater, lors de la visite au Collège, qu'un comité de suivi du *Plan stratégique 2010-2015* est en voie d'être créé. Quelques membres ont déjà été sélectionnés et d'autres sont en voie de l'être. Ce comité de suivi sera lié à la Direction générale ainsi qu'à la régie du Collège pour le suivi des réalisations et des résultats. Concernant le comité du plan de réussite, il sera remis sur pied. Selon les informations obtenues lors de la visite, le comité du plan de réussite relèvera de la Direction des études.

La Commission estime que le suivi effectué par le Collège de son *Plan stratégique 2004-2010*, incluant le plan de réussite, n'a que partiellement contribué à son efficacité. Étant donné l'absence de résultats attendus pour le plan stratégique et l'absence de cibles pour le plan de réussite, le Collège n'a pas pu faire le suivi des résultats et ainsi y apporter les

ajustements nécessaires en fonction de la progression vers l'atteinte des objectifs. À la suite des observations faites au regard du *Plan stratégique 2010-2015*, incluant le plan de réussite, la Commission *suggère* au Collège de poursuivre la mise en place de mécanismes de suivi de ses résultats.

Le plan d'action

Un plan de suivi accompagne le rapport d'autoévaluation du plan stratégique du Cégep de Trois-Rivières. Ce plan de suivi touche autant le plan stratégique que le plan de réussite. Il présente les actions réalisées par le Collège qui s'étendent de janvier à août 2010. Pour certaines de ces actions, les responsables sont déterminés. La Commission constate que le plan de suivi est en lien avec les résultats de l'autoévaluation. Au moment de la visite, ce plan était complété. La Commission a ainsi pu observer dans le *Plan stratégique 2010-2015*, qui inclut le plan de réussite, et dans les débuts de sa mise en œuvre que les actions planifiées au plan de suivi de l'autoévaluation sont en voie de se réaliser.

La Commission conclut que les actions du plan de suivi du Cégep de Trois-Rivières sont susceptibles d'améliorer son processus de planification stratégique ainsi que son processus de planification lié à la réussite.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep de Trois-Rivières a, dans le cadre de la démarche d'autoévaluation de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, tenu compte de la plupart des demandes de la Commission. En effet, il a établi un devis, a mis en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés et a posé un regard critique sur le contexte d'élaboration de son plan stratégique, sur sa mise en œuvre et sur ses mécanismes de suivi. Le Collège n'a pas procédé à l'évaluation de l'efficacité de certains moyens mis en œuvre comme le demandait la Commission. Elle estime qu'il aurait gagné à examiner l'efficacité de quelques moyens afin d'évaluer les efforts investis au regard des résultats obtenus. Le devis a constitué un bon guide pour permettre au Collège de mener sa démarche d'autoévaluation. La Commission souligne d'ailleurs la qualité des enjeux liés à l'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, incluant le plan de réussite.

La collecte des données nécessaires à l'autoévaluation du plan stratégique a été réalisée par l'équipe de travail du comité du plan stratégique qui rendait compte au comité directeur. Pour faire son travail, cette équipe s'est essentiellement basée sur les plans de travail et les bilans annuels de la Direction générale et des directions, les plans de travail des services et les rapports annuels. Elle a aussi examiné les données statistiques sur la réussite en plus de recueillir le témoignage de sa communauté lors d'entrevues individuelles, de rencontres de groupe et par le biais de questionnaires (étudiants de la formation continue, étudiants de l'enseignement ordinaire et employés). La Commission conclut que l'analyse est rigoureuse, qu'elle est appuyée sur des données pertinentes et que les conclusions du Collège en découlent.

La Commission note que la démarche empruntée par le Collège lui a permis de poser un regard approfondi sur son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Les éléments apparaissant au plan d'action du Collège sont en lien avec les conclusions dégagées. Le regard critique que pose le Collège sur son plan stratégique et sur son plan de réussite ainsi que les actions qui en découlent sont de nature à améliorer son processus de planification stratégique et son processus de planification lié à la réussite.

La Commission estime que la démarche empruntée par le Collège ne lui a que partiellement permis de démontrer le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. Dans le cas du plan stratégique, les résultats attendus n'étaient pas fixés et dans le cas du plan de réussite, les cibles n'étaient pas déterminées. Les données se sont avérées insuffisantes pour permettre au Collège de faire la démonstration de l'atteinte des objectifs.

La démarche d'autoévaluation a amené le Collège à déterminer les points forts et les points faibles de son processus de planification stratégique et de son processus de planification lié à la réussite. Dans l'ensemble, cette démarche a permis au Collège de réaliser une évaluation dont la qualité est partielle et de tracer un portrait partiel de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. En ce qui a trait à la démonstration de l'atteinte des objectifs, la Commission invite le Collège, lors d'une prochaine évaluation, à se baser sur des données suffisantes, et ce, dans un contexte de gestion axé sur les résultats.

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 2004-2010*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep de Trois-Rivières 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 2004-2010* l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification stratégique.

En ce qui a trait d'abord au contexte d'élaboration, la Commission note que l'analyse de la situation réalisée par le Collège a permis d'élaborer des orientations en lien avec ses enjeux. Ce processus a toutefois mené à l'élaboration d'objectifs peu précis pour lesquels les résultats attendus n'étaient pas précisés dans le plan stratégique et pour lesquels les cibles n'étaient pas déterminées dans le plan de réussite. Par ailleurs, le Collège a dégagé des pistes d'action au terme de sa démarche d'autoévaluation qui lui permettront d'améliorer son processus de planification stratégique. Ainsi, il compte améliorer la précision du libellé de ses objectifs afin de pouvoir mesurer la progression vers leur atteinte. La Commission invite le Collège à s'assurer dans sa planification stratégique que tous ses objectifs sont associés à des résultats attendus mesurables afin de voir la progression vers leur atteinte et de mobiliser la communauté collégiale.

Ensuite, en ce qui concerne la mise en œuvre, la Commission souligne que les plans de travail de la Direction générale et les plans de travail annuels des directions et services faisaient peu référence aux objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. Par contre, la Commission constate que de nombreuses actions découlant de l'autoévaluation du Collège ont été prises en compte dans le *Plan stratégique 2010-2015*, incluant le plan de réussite. La Commission encourage donc le Cégep de Trois-Rivières à poursuivre ses efforts dans le but de préciser sa planification stratégique et de mieux définir ses mécanismes de mise en œuvre. Enfin, en ce qui concerne les mécanismes de suivi, la Commission estime que les mécanismes mis en place par le Collège n'ont que partiellement contribué à l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en raison de l'absence des résultats attendus pour le plan stratégique et de l'absence de cibles pour le plan de réussite. Toutefois, la Commission a pu observer qu'un comité de suivi du *Plan stratégique 2010-2015* ainsi qu'un comité de suivi du *Plan de réussite 2010-2015* seront bientôt mis sur pied. En conséquence, la Commission suggère au Collège de poursuivre la mise en place de mécanismes de suivi de ses résultats et, au besoin, d'actualiser son plan stratégique.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a permis de réaliser une évaluation dont la qualité est partielle et de tracer un portrait partiel de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en fonction de résultats attendus. Elle invite donc le Collège, lors d'une prochaine évaluation, à appuyer l'évaluation de l'atteinte de ses objectifs sur des données suffisantes. La démarche d'autoévaluation, qui inclut un regard critique, a amené le Collège à reconnaître les points forts et les éléments à améliorer lors de ses prochaines planifications; ces éléments ont d'ailleurs été consignés dans un plan d'action. À cet effet, la Commission juge que les actions qui y sont proposées sont de nature à améliorer son processus de planification stratégique et celui lié à la réussite. Elle a pu observer la mise en œuvre de certaines de ces actions dans le *Plan stratégique 2010-2015* du Cégep de Trois-Rivières, qui inclut le plan de réussite.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son *Plan stratégique 2004-2010*, le Cégep de Trois-Rivières souscrit globalement aux avis formulés par la Commission. La Commission a tenu compte des commentaires faits par l'établissement dans la version définitive du rapport d'évaluation. La Commission prend note des mesures prises par le Cégep pour améliorer l'efficacité de son plan. Elle observe notamment qu'il a mis en place des mécanismes de suivi des résultats.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Jean-Paul Beaumier, secrétaire général par intérim