



***Bilan de l'efficacité du Plan stratégique 2010-2016  
du Cégep de Trois-Rivières***

***Rapport couvrant la période A2010 – H2015***

**Document de consultation générale recommandé par le Comité de suivi du plan stratégique**

Adopté par le Comité de régie pédagogique du 2 novembre 2015

Adopté par la Commission des études du 10 novembre 2015

Adopté par le Comité de régie interne du 3 novembre 2015

Adopté par le Conseil d'administration du 25 novembre 2015

« Les différentes révisions annuelles de notre Plan stratégique témoignent de la nature évolutive d'une planification stratégique et de l'efficacité des mécanismes de suivi dont le Collège s'est maintenant doté. Conformément à la Loi des collèges, le plan stratégique est revu chaque année, et ajusté au besoin, à la lumière des résultats obtenus et des nouveaux éléments de contexte apparus en cours de route. Ce processus est un signe du dynamisme du Cégep de Trois-Rivières et de sa volonté de s'améliorer continuellement, illustré particulièrement par le renouvellement de son énoncé de mission <sup>1</sup>. »

---

<sup>1</sup> Planification stratégique et assurance qualité, Site Web du Cégep de Trois-Rivières. Consultation du 14 septembre 2015.  
<<http://www.cegeptr.qc.ca/plan-strategique/>>.

## Crédits

Rédacteur : Michel Lévesque, conseiller pédagogique à la direction des études

Comité de rédaction : Michel Lévesque, conseiller pédagogique à la direction des études;  
Denis Rousseau, directeur des études;  
Raymond-Robert Tremblay, directeur général.

Validation : Comité de suivi du plan stratégique.

Cégep de Trois-Rivières  
3500, rue De Courval  
C.P. 97  
Trois-Rivières, Québec  
G9A 5E6

## Table des matières

1	Résumé exécutif.....	3
2	Introduction.....	6
2.1	Description du collège.....	6
2.2	Démarche en vue d’établir un bilan de l’efficacité du Plan stratégique 2010-2016.....	7
2.3	Évolution du Plan stratégique 2010-2016.....	7
2.3.1	Cycle de révision du Plan stratégique 2010-2016.....	7
3	Regard critique sur le Plan stratégique 2010-2016.....	9
3.1	Regard critique sur la mission et la vision du collège.....	9
3.1.1	La mission.....	9
3.1.2	La vision.....	10
3.1.3	Suggestions en regard de la mission et de la vision.....	10
3.2	Regard critique sur les principes, les convictions et les valeurs animant le plan stratégique.....	11
3.2.1	Les principes.....	11
3.2.2	Les convictions.....	11
3.2.3	Les valeurs.....	11
3.2.4	Suggestions en regard des principes, des convictions et des valeurs.....	11
3.3	Regard critique sur le thème de la réussite scolaire et de la réussite éducative.....	12
3.3.1	La réussite scolaire et la réussite éducative.....	12
3.3.2	Suggestions en regard de la réussite scolaire et de la réussite éducative.....	12
3.4	Regard critique sur le contexte et les enjeux.....	13
3.4.1	Le contexte et les enjeux.....	13
3.4.2	Suggestions en regard du contexte et des enjeux.....	14
3.5	Regard critique sur les orientations et leurs objectifs.....	14
3.5.1	Orientation 1.....	14
3.5.2	Orientation 2.....	16
3.5.3	Orientation 3.....	18
3.5.4	Orientation 4.....	19
3.5.5	Orientation 5.....	21
4	Évaluation de l’efficacité du Plan stratégique 2010-2016.....	23
5	Conclusion.....	25
6	Annexes.....	28
6.1	Annexe 1 – Questionnaire adressé aux membres du personnel et aux groupes de la communauté collégiale.....	28
6.2	Annexe 2 – Bilan annuel unifié 2010-2015.....	28

6.3 Annexe 3 – Compilation des tableaux d’indicateurs de la réussite scolaire issus des rapports annuels de 2010 à 2015 .....	28
6.4 Annexe 4 – Compilation des tableaux d’indicateurs du PS 2013-2015 .....	28

## 1 Résumé exécutif

Le rapport de Bilan de l'efficacité du Plan stratégique 2010-2016 du Cégep de Trois-Rivières est élaboré afin de réaliser le bilan de la mise en œuvre du Plan, en évaluant son efficacité et en dégageant des perspectives en vue du prochain Plan stratégique 2016-2020, incluant le plan d'aide à la réussite. Le bilan et les perspectives qui en découlent résultent d'un retour critique et constructif sur plus de cinq années de vie au Cégep. Dans un premier temps, le Collège avait défini une démarche qui se veut dynamique et participative, enracinée dans la communauté. Malheureusement, le manque de ressources et le contexte des négociations collectives des contrats de travail des employés de l'État ont imposé une approche plus limitée de la consultation.

Le bilan a été écrit en tenant compte des documents suivants :

- Le plan stratégique 2010-2016: L'ambition de réussir (versions 2010, 2012, 2013 et 2014)
- Le rapport d'évaluation «papier» du Plan stratégique, versions 2010, 2012, 2013 et 2014 (CEEC)
- Les bilans des plans de travail annuels 2010-2015 (issus du système GPS)
- Les rapports annuels 2010-2015
- Le site Web du Comité de suivi du Plan stratégique
- La page Web officielle du Plan stratégique du portail du Cégep de Trois-Rivières
- Le bilan de l'autoévaluation du système d'assurance qualité au Cégep de Trois-Rivières

La consultation a été menée auprès des instances que sont la communauté en général (par courriel et questionnaire en ligne), le Comité de suivi du plan stratégique, le Comité de régie pédagogique, le Comité de régie interne, la Commission des études et s'est conclue finalement par l'adoption du bilan par le Conseil d'administration. La consultation a été limitée en raison du boycottage de certains comités dans le contexte des négociations des secteurs public et parapublic.

La description de l'évolution du Plan stratégique 2010-2016 s'est accompagnée d'un regard critique sur ses éléments : la mission, la vision, les principes, les convictions, les valeurs, la réussite scolaire et éducative, le contexte et les enjeux puis finalement chacune des orientations. L'évaluation de l'efficacité du plan stratégique a pu être réalisée grâce aux états d'avancement présent dans l'outil Web de gestion de la planification stratégique (GPS). Ce regard critique et l'évaluation de l'efficacité permettent de constater les points saillants suivants :

	Nombre des actions				
	Orientation 1	Orientation 2	Orientation 3	Orientation 4	Orientation 5
<b>2010-2012</b>	43	93	129	42	N.A.
<b>2012-2013</b>	61	118	144	39	30
<b>2013-2014</b>	56	46	104	18	30
<b>2014-2015</b>	65	63	86	25	57
<b>2010-2015</b>	<b>225</b>	<b>320</b>	<b>463</b>	<b>124</b>	<b>117</b>

- L'orientation 4 présente le nombre d'actions complétées le plus élevé. Il s'agit aussi de l'orientation ayant le moins grand nombre d'actions. Les orientations 1 et 2 présentent 545 actions (225 + 320) contre 463 pour la seule orientation 3 durant la période 2010-2015. Rappelons que les orientations 1 et 2 visent directement la réussite et la réponse aux besoins de formation, alors que l'orientation 3 est destinée à assurer un environnement éducatif et de travail stimulant.
- Le nombre d'actions en lien avec le plan stratégique atteint un sommet en 2012-2013.
- Les trois premières orientations présentent les taux d'actions partiellement complétés les plus élevés.
- Les taux de report ou d'abandon des actions sont assez stables avec le temps, bien que l'orientation 4 présente un taux de report nettement inférieur aux autres orientations.
- Il y a une croissance du taux d'actions complétées depuis 2012-2013.
- Le dernier taux d'actions complétées (2014-2015) dépasse celui de la période initiale de 2010-2012.

- Le taux d'actions reportées chute en 2014-2015, par contre, celui du taux d'abandon augmente de manière significative. On peut corréliser ce fait avec la diminution drastique des ressources consenties par l'État au réseau collégial.
- On peut constater que le Collège ne s'est pas fixé d'objectif de rendement en lien avec les différents taux d'activités.
- L'écriture du prochain plan stratégique devrait refléter davantage les orientations stratégiques et exclure les objectifs plus opérationnels.
- Les indicateurs devront généralement être revus et pensés plus adéquatement en termes de gestion axée sur les résultats.
- La cohérence des indicateurs avec les résultats attendus et la mesure des résultats obtenus devront être scrutées à la loupe.

Pour conclure, nous avons tenté de répondre aux questions suivantes :

- Avons-nous rempli notre rôle?

Généralement oui. Une pondération des efforts et des ressources consentis en ce qui regarde la mission principale et les missions complémentaires devrait faire l'objet d'une réflexion menant à l'atteinte d'un juste équilibre afin d'assurer le développement et la pérennité du collège.

- Avons-nous réalisé nos objectifs?

Partiellement. Les bilans annuels et les rapports annuels décrivent les actions s'inscrivant dans la réalisation des objectifs. L'outil Web de gestion de la planification stratégique (GPS) permet de rendre compte du degré d'accomplissement de ces objectifs. Depuis le rapport annuel 2013-2014, des tableaux explicitent la relation entre les indicateurs, les résultats attendus et les résultats observés. Certains résultats ne sont pas présentés de manière à rendre compte de la nature du résultat attendu (ex. l'utilisation d'un taux au lieu d'une valeur comparative).

D'un point de vue global, le taux le plus élevé de réalisation complète des objectifs du plan stratégique a été obtenu en 2014-2015 avec un résultat de 55 %. Si le Collège tient compte des objectifs partiellement complétés, ce taux augmente à 86 % et concerne aussi la période 2014-2015.

- Avons-nous répondu aux attentes de la communauté?

Généralement oui. Notamment, les objectifs d'amélioration de l'environnement du collège et des systèmes informatiques ont mené à des travaux exceptionnels et profitables pour toute la communauté collégiale.

- Avons-nous assuré un service efficace et de qualité?

Généralement oui, bien que cette appréciation demeure qualitative. On ne peut répondre précisément à cette question faute d'indicateurs stables sur toute la période. Les derniers indicateurs nous amènent à penser que le Cégep réussit assez bien dans l'ensemble, sauf dans le domaine de l'amélioration de la réussite scolaire, où les indicateurs restent stables.

- Avons-nous une perception juste de notre environnement externe et interne (analyse FFOM ou contexte et enjeux)?

Généralement oui. Certains éléments de contingence ont été sous-estimés et l'analyse de l'environnement interne omis.

- Peut-on se comparer avantageusement aux autres collèges (principe d'étalonnage)?

Généralement oui, mais en regard seulement des données statistiques standardisées en lien avec la réussite, la persévérance et la diplomation au secteur technique et à la Formation continue (orientation 1) et le taux de

renouvellement des équipements et des infrastructures informatiques (orientation 3). Il n'y a pas d'autres indicateurs illustrant la comparaison du collège par rapport au réseau.

Le bilan du plan stratégique 2010-2016 est généralement favorable, bien que le prochain plan ait intérêt à être plus concentré et plus précis, ses résultats mieux mesurés et l'analyse préalable plus conforme à une analyse FFOM. La mission, la vision et les valeurs demeurent un noyau stable sur lequel construire le prochain plan.

## 2 Introduction

Le rapport de Bilan de l'efficacité du Plan stratégique 2010-2016 du Cégep de Trois-Rivières est élaboré afin de réaliser le bilan de la mise en œuvre du Plan, en évaluant son efficacité et en dégagant des perspectives en vue du prochain Plan stratégique 2016-2020, incluant le plan d'aide à la réussite.

Le bilan du Plan stratégique 2010-2016 et les perspectives qui en découlent résultent d'un retour critique et constructif sur plus de cinq années de vie au Cégep. La sixième année repose sur la reconduction du plan en vigueur, mais allégé, afin de se donner le temps collectivement de faire ce bilan et d'élaborer le nouveau plan dans un contexte budgétaire limitant les ressources disponibles.

Dans un premier temps, le Collège avait défini une démarche qui se veut dynamique et participative, enracinée dans la communauté. Malheureusement, le manque de ressources et le contexte des négociations collectives des contrats de travail des employés de l'État ont imposé une approche plus limitée de la consultation.

### 2.1 Description du collège

Le Cégep de Trois-Rivières a ouvert ses portes en septembre 1968 avec près de 2 200 étudiants, inscrits dans 18 programmes d'études. Aujourd'hui, 46 ans après l'ouverture du collège, le nombre des étudiants qui le fréquentent a plus que doublé : c'est maintenant près de 4 200 cégépiens<sup>2</sup> qui sont inscrits dans l'un de ses 40 programmes d'études, dont 18 programmes d'études et profils préuniversitaires, 22 programmes et voies de sortie techniques (incluant les DEC-Bac), ainsi qu'un cheminement de transition en Tremplin-DEC.

Effectifs étudiants à la formation régulière				
Année	Totaux	Préu.	Tech.	Intég.
A2010	4481	2150	2067	264
A2011	4465	1990	2212	263
A2012	4453	1932	2270	251
A2013	4352	1880	2229	243
A2014	4234	1801	2130	303
A2015	4167	1800	2056	311

Le secteur régulier offre de multiples mesures d'aide à l'apprentissage et des possibilités de stages crédités et de stages en alternance travail-études (ATE). Les étudiants peuvent profiter du support de différents services : aide pédagogique individuelle, orientation, santé, psychosociaux, soutien aux étudiants en situation de handicap, etc.

La Direction de la formation continue et des services aux entreprises sert près de 4 245 personnes (2013-2014), soit près de 7 536 inscriptions par année à des cours créditailes ou non et à des projets de formation. La population peut s'inscrire à l'un des 13 programmes AEC et un DEC/Bac et elle peut profiter des avantages de la reconnaissance des acquis et des compétences. Le service offre également de nombreux cours à la carte, dont certains sont en ligne ou répondent rapidement et efficacement aux besoins de la communauté dans des projets comme Alinov Québec, La route vers l'emploi (ICTA), la Zone entrepreneuriale, le programme de francisation (MICC), l'École de français, Le français écrit et le Plan de formation PME.

Le Cégep de Trois-Rivières est aussi en interaction avec son milieu par la participation dynamique de son personnel et de sa population étudiante à la vie culturelle, économique, sociale et sportive de la région. Le rayonnement du Cégep de Trois-Rivières dépasse même les frontières du Québec et du Canada grâce à son Service de coopération et de développement international, comme en témoignent les prix reçus en 2015 : prix d'excellence lors du gala Forum Africa et Prix Argent d'excellence en internationalisation de Collèges et instituts Canada (CICan).

Près de 750 employés sont engagés dans la réalisation quotidienne de la mission du collège, dont près de 470 employés réguliers à temps plein. Lors de l'année 2013-2014, les femmes représentaient 56 % de l'ensemble du personnel, soit une hausse de 2 % par rapport à l'année 2010-2011.

<sup>2</sup> Le nombre d'étudiants peut être illustré d'une autre façon que par les effectifs, soit par l'indicateur PES (nombre de périodes/étudiants par semaine). Le financement du Collège découle du PES et non pas de l'effectif étudiants, car il est le reflet du nombre de cours auquel s'inscrit un étudiant. La situation actuelle favorise une baisse plus rapide du PES par rapport aux effectifs étudiants, car certains ne prennent que le nombre requis de cours pour conserver leur statut temps plein. Ainsi, à l'automne 2013, l'effectif étudiant était de 4352 pour un PES annuel de 186 656, soit un ratio PES/effectif étudiant de 42,89 alors que pour l'automne 2014 il y avait 4234 étudiants avec un PES de 179 197 donnant un ratio de 42,32.



Catégories d'emploi	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Cadres	26	26	27	28	30
Professionnels	29	31	31	33	45
Soutien	134	139	141	142	180
Enseignants (ETC – Régulier)	271	264	269	271	-
Personnel enseignant	-	-	-	-	446
Personnel autre	-	-	-	-	45

Note : la Direction des ressources humaines a modifié la façon de représenter les catégories de personnel en 2014-2015.

Les différents rapports annuels de 2010-2011 à 2014-2015 reflètent le degré d'activité du collège dans toutes ces sphères d'activité.

## 2.2 Démarche en vue d'établir un bilan de l'efficacité du Plan stratégique 2010-2016

La direction générale et la direction des études, puis le Comité de régie interne sont chargés de gérer l'ensemble de l'opération menant au dépôt d'un bilan de l'efficacité du Plan stratégique 2010-2016 à l'automne 2015. Le Comité de suivi du Plan stratégique agira comme instance de réflexion en ce qui concerne le bilan du Plan stratégique 2010-2016.

Le Bilan du Plan stratégique 2010-2016 et les perspectives qui s'en dégageront seront issus d'une analyse systématique des contenus des documents suivants (sommaire) :

- Le plan stratégique 2010-2016: L'ambition de réussir (versions 2010, 2012, 2013 et 2014)
- Rapports d'évaluation «papier» du Plan stratégique, versions 2010, 2012, 2013 et 2014 (CEEC)
- Bilans des plans de travail annuels 2010-2015 (issus du système GPS)
- Rapports annuels 2010-2015
- Site Web du Comité de suivi du Plan stratégique
- Page Web officielle du Plan stratégique du portail du Cégep de Trois-Rivières
- Bilan de l'autoévaluation du système d'assurance qualité au Cégep de Trois-Rivières

La consultation s'adresse aux instances suivantes :

- La communauté en général;
- Le Comité de suivi du plan stratégique lors de rencontres;
- Le Comité de régie pédagogique;
- Le Comité de régie interne;
- La Commission des études;
- Le Conseil d'administration.

### Appel aux avis par courriel et questionnaire en ligne

Les membres du personnel et les groupes de la communauté collégiale ont été appelés à contribuer aux analyses et réflexions par courriel et ils pouvaient répondre à un questionnaire en ligne :

- Bilan et perspectives en vue du Plan stratégique 2016-2022 (annexe 1).

Le contexte particulier de négociation des conventions collectives dans le secteur public a considérablement réduit la portée de ces consultations en raison de la conjoncture et des moyens de pression exercés. Il sera toutefois possible de procéder à une consultation élargie lors de l'élaboration du prochain plan stratégique.

## 2.3 Évolution du Plan stratégique 2010-2016

### 2.3.1 Cycle de révision du Plan stratégique 2010-2016

La version la plus récente du Plan stratégique 2010-2016 est centrée sur le thème de la réussite. Elle est le fruit d'une évolution des différents mécanismes mis en place depuis l'an 2000 :

- Plan de réussite éducative et de diplomation (2000-2003);
- Projet éducatif *Développer son autonomie* (2001);
- Plan de développement institutionnel 2002-2007;
- Plan stratégique 2004-2007.

Le Plan stratégique 2004-2007 a été reconduit jusqu'en 2010, puis remplacé la même année par la première version du Plan stratégique 2010-2015 – L'ambition de réussir.

Le Plan stratégique 2010-2015 s'articule autour de quatre orientations, chacune contenant un certain nombre d'objectifs « stratégiques », comportant des résultats attendus et des indicateurs.

Le Plan stratégique 2010-2015 a été prolongé jusqu'en 2016 afin d'arrimer le cycle de rédaction et de révision avec le cycle de l'autoévaluation du système d'assurance qualité du collège. Le plan stratégique a été révisé en 2012, 2013 et 2014 et ces révisions tiennent aussi compte des recommandations effectuées par la Commission de l'évaluation de l'enseignement collégial.

Le Plan de réussite a été inséré dans le Plan stratégique 2004-2010 et constituait la deuxième des cinq orientations du Plan. Ses trois objectifs articulaient alors sept moyens. Ce plan constitue la première orientation depuis la version 2010-2015 du plan stratégique. Dans la version 2014 du plan, l'orientation 1 dédiée à la réussite comporte six objectifs généraux et 27 objectifs spécifiques s'associent à six indicateurs et six résultats attendus.

Des exemples de modifications apportées lors des révisions sont présentés ci-dessous selon l'année d'adoption :

#### Adoptions du 13 juin 2012

- Prolongation d'une année du PS;
- Ajout de l'indicateur « Taux de réussite à l'épreuve uniforme de français » dans l'Orientation 1 du plan stratégique afin de se conformer aux exigences du MESRS;
- Inscription d'un mécanisme d'actualisation et de suivi de la mise en œuvre du plan stratégique et de ses résultats, par la création du Comité de suivi du plan stratégique;
- Ajout d'une cinquième orientation comportant cinq nouveaux objectifs : assurer la cohérence des actions et l'efficacité organisationnelle;
- Ajout d'un objectif à la première orientation visant la consolidation des activités de valorisation de la réussite et de la diplomation; cet objectif était auparavant relié à la troisième orientation;
- Ajout de deux nouveaux objectifs à la troisième orientation du plan concernant la gestion des ressources humaines et le développement du savoir et des technologies;
- Ajout d'un nouvel objectif à la quatrième orientation visant le développement des activités de promotion de la santé par l'activité physique;
- Ajout d'un total de neuf nouveaux objectifs.

Note : Dans cette version, les indicateurs et les résultats attendus sont associés à l'orientation concernée.

#### Adoptions du 19 juin 2013

- Clarification des résultats attendus et des indicateurs en les reliant aux objectifs et non aux orientations;
- Précision de quelques objectifs et renouvellement de la facture du plan.

#### Adoptions du 18 juin 2014

- Attribution au Comité d'aide à la réussite de la tâche d'assurer le suivi annuel du Plan d'aide à la réussite (Orientation 1 du plan stratégique);
- Création du Comité de suivi des politiques pédagogiques afin de répondre à une exigence de la Commission en termes d'assurance qualité, mais aussi d'un besoin ressenti dans la communauté afin de suivre ces mécanismes reliés aux composantes 1 et 2 du système d'assurance qualité (PIEA et PIEP);
- Révision de la composition des comités de suivi.

Note : Dans cette version, les indicateurs et les résultats attendus sont associés à l'objectif spécifique concerné.

### 3 Regard critique sur le Plan stratégique 2010-2016

L'évaluation de l'efficacité du Plan stratégique, incluant le Plan de réussite, permet de porter un regard critique afin de juger de l'efficacité et de l'efficience de la réalisation de la mission du collège. Ce regard permet de répondre à plusieurs questions :

- Avons-nous rempli notre rôle?
- Avons-nous réalisé nos objectifs?
- Avons-nous répondu aux attentes de la communauté?
- Avons-nous assuré un service efficace et de qualité?
- Avons-nous une perception juste de notre environnement externe et interne (analyse FFOM ou contexte et enjeux)?

Comme les différents documents d'évaluation de la CEEC concernant le plan stratégique et le plan de réussite du collège certifient leur conformité, nous n'aborderons donc pas ce sujet. Le Collège respecte d'ailleurs l'obligation de réviser annuellement son plan stratégique, incluant le plan de réussite, opération supervisée par le Comité de suivi du plan stratégique.

#### 3.1 Regard critique sur la mission et la vision du collège

##### 3.1.1 La mission

La mission du collège s'est simplifiée entre l'adoption du Plan stratégique 2010-2015 et les trois autres versions adoptées en 2012, 2013 et 2014 :

- La mission se déclinait en six points de forme. Cette conception de la mission est le reflet presque parfait de la description des actions admissibles par un collège en vertu de la Loi sur les collèges dans son article 6.0.1.
- Les actualisations de 2012 à 2014 instaurent une distinction entre la mission principale et les missions complémentaires :

- La mission principale du collège.

Offrir des services éducatifs de grande qualité en formation préuniversitaire et technique, en formation continue et en services aux entreprises. La réussite est une préoccupation centrale.

- Les missions complémentaires.

La recherche pédagogique, technologique et sociale, les transferts technologiques, les projets éducatifs et de coopération régionaux, nationaux et internationaux et finalement le développement de la Mauricie par la réalisation de projets à caractère culturel, communautaire, sportif, technologique et économique.

La mission principale constitue le cœur du projet du collège et celle-ci ne peut être modifiée substantiellement sans risquer de s'écarter des lignes directrices inscrites dans la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.

L'usage du qualificatif « de grande qualité » pour caractériser les services éducatifs inspire la vision et les principes guidant la gouvernance du collège et des actions des membres de sa communauté.

Le Comité de régie interne examine toute demande de modification de l'organigramme du collège. Ces modifications ont pour but de déployer des services de façon à réaliser de manière efficace et efficiente la mission du collège. Ce comité doit veiller à suggérer une structure flexible favorisant la collaboration et la communication guidées par les valeurs apparaissant dans le plan stratégique.

Bien qu'il soit évident que la planification stratégique transpire dans la planification annuelle des actions du collège, ces documents ne font pas référence de manière explicite à la mission du collège. Par contre, les orientations s'inscrivent dans cette mission et la planification des actions est présentée de façon à rendre explicite le lien entre ces deux types de composantes. Les rapports annuels de 2010-2011 à 2013-2014 font référence à la mission du collège, celui de 2014-2015 est en cours de rédaction.

Dans le contexte des coupes budgétaires drastiques, particulièrement celles survenues en 2015, en vue de l'année scolaire 2015-2016, le Collège a réduit sa mission dans la dernière version transitoire du plan stratégique 2010-2016 en retirant la recherche pédagogique et sociale, pour se concentrer sur la recherche technologique appliquée, et en resserrant sa participation à des projets visant le développement régional par l'élimination de la composante culturelle. La composante à caractère économique a aussi été restreinte à sa composante entrepreneuriale.

### 3.1.2 La vision

La vision du collège a davantage évolué que la mission au regard des quatre plans stratégiques examinés. Cette vision s'articule autour d'un désir de reconnaissance véhiculé par des affirmations en regard avec la volonté du Collège d'agir dans des créneaux spécifiques. Le Plan stratégique 2010-2015 utilise trois points de forme visant les étudiants, les deux autres explicitant les désirs de rayonnement du collège dans la communauté. Ces points ont évolué de la façon suivante :

- Préparer ses étudiants à devenir des personnes responsables et capables d'engagement envers leur milieu.
  - Un qualificatif a été ajouté à la préparation des étudiants : « préparer adéquatement ».
  - Une caractéristique, a été ajoutée soit celle d'être des personnes « compétentes ».
  - Ces modifications apparaissent dans les trois révisions du plan stratégique, bien que la formulation ait changé légèrement, débutant par une action plutôt qu'un verbe.
- Être un pôle d'excellence collégiale de la valorisation du savoir, de la qualification, de la recherche et de l'innovation à l'échelle régionale et nationale. Ce point n'a pas changé.
- Être un intervenant majeur dans le développement de la vie culturelle à Trois-Rivières et en Mauricie.
  - Ce point a évolué vers une intervention importante dans le développement de la vie culturelle, communautaire, sportive, technologique et économique à Trois-Rivières et en Mauricie depuis 2012.
- Un quatrième point a été ajouté à partir de l'actualisation de 2013 : un milieu favorable à l'intégration scolaire et à l'éducation interculturelle.

Force est de constater que l'usage du qualificatif « de grande qualité » pour caractériser les services éducatifs est fortement accentué dans le deuxième point en employant les termes « pôle d'excellence », ce qui est cohérent avec la description de la mission. Il n'y a cependant pas de trace du positionnement du collège quant à son désir de coopération avec différents milieux, dont ceux liés à des enjeux internationaux, tel qu'illustré dans sa mission.

Il pourrait être questionnable de vouloir être un pôle d'excellence sur une mission complémentaire tels la recherche et le développement technologique sans avoir son équivalent dans la mission principale. Il est donc assumé que la valorisation du savoir et de la qualification visent la formation offerte au secteur régulier et à la formation continue.

Le même raisonnement peut s'appliquer au deuxième volet de la mission complémentaire concernant l'implication du collège en terme « d'intervenant majeur » dans son milieu. On imagine que ce volet participe à la réalisation d'une partie du mandat de la mission principale.

Le Collège a aussi réduit la portée de sa vision en conformité avec les modifications de la mission inscrites dans la version 2015 du Plan stratégique 2010-2016 en resserrant sa participation à des projets en précisant le caractère régional de ses projets de développement et par le retrait de la composante culturelle. La composante à caractère économique a aussi été transformée en un élément entrepreneurial.

Les rapports annuels de 2010-2011 à 2013-2014 font référence à la vision du collège.

### 3.1.3 Suggestions en regard de la mission et de la vision

La mission du collège a été réalisée en tenant compte d'un allègement du plan stratégique lors de ses révisions et d'ajustement apportés aux objectifs afin de mieux les situer à l'intérieur d'une gestion axée sur les résultats plutôt que sur les moyens pour y arriver. Dans le contexte économique actuel et en fonction des ressources du collège, il est suggéré :

- De réduire le nombre d'objectifs afin de tenir compte de la capacité réelle de l'institution à réaliser son mandat.

- De favoriser l'innovation, la flexibilité et la réactivité de la communauté collégiale face aux opportunités qui pourraient se présenter en se concentrant davantage sur la mission principale et par une formulation encore plus « stratégique » et « ouverte » des objectifs généraux et spécifiques. Cette reformulation permettrait de diminuer la teneur opérationnelle et trop pointue de ces objectifs qui autrement ne mobiliseraient qu'une partie de la communauté collégiale. Cet allègement devrait permettre la reconnaissance de l'apport de tous à la mission du collège, et de circonscrire les moyens (actions) envisagés dans la planification annuelle.

En ce qui concerne la vision, il serait opportun :

- De mieux préciser la valeur sémantique des liens entre la mission et la vision; assurer une grande qualité n'est pas l'équivalent d'être un pôle d'excellence.

Pour répondre à la question qui est de savoir si la mission et la vision du collège se transposent dans des actions appropriées, il sera plus facile d'y répondre lors de l'analyse des orientations et des plans annuels. Mais déjà, à première vue, ces derniers témoignent tous du grand nombre d'activités réalisées. La mission et la vision du Cégep sont donc un point de départ crédible qui sert de référence à l'établissement des autres composantes de la planification stratégique.

## 3.2 Regard critique sur les principes, les convictions et les valeurs animant le plan stratégique

### 3.2.1 Les principes

La dernière actualisation du plan stratégique a éliminé la présentation des principes animant ce plan. Ces principes ont été les mêmes durant les trois premières versions du Plan stratégique 2010-2016. Aucun des rapports annuels de 2010-2011 à 2013-2014 n'y fait référence. L'énoncé des principes a été supprimé dans le plan stratégique transitoire 2010-2016, car ce n'est pas une composante standard de l'opération de planification stratégique et que celle-ci en complexifie la compréhension.

### 3.2.2 Les convictions

Les convictions n'ont pas changé lors des actualisations du plan stratégique depuis 2010. Seul le rapport annuel 2010-2011 fait référence aux convictions du plan stratégique. L'énoncé des convictions a été supprimé dans le plan stratégique transitoire 2010-2016, car ce n'est pas une composante standard de l'opération de planification stratégique et que celle-ci en complexifie la compréhension.

### 3.2.3 Les valeurs

La première version du plan stratégique 2010-2015 présente trois valeurs :

- Le respect;
- L'engagement;
- La responsabilisation.

La révision du Plan stratégique de 2012 en ajoute deux autres :

- La concertation;
- L'innovation.

Les rapports annuels font référence à la vision du collège. L'énoncé des valeurs a été simplifié dans le plan stratégique transitoire 2010-2016, tout en conservant les cinq valeurs de base. Les valeurs ajoutées ont été validées par le milieu et ensemble ces cinq valeurs reflètent bien les aspirations de la communauté éducative du Cégep. Elles sont d'ailleurs fréquemment citées.

### 3.2.4 Suggestions en regard des principes, des convictions et des valeurs

Si nous désirons simplifier le plan stratégique pour le présenter dans un document léger et accessible, il est suggéré de :

- Supprimer les sections sur les principes et les convictions.

- Consigner le contenu actualisé de ces deux sections dans un document plus général, comme lors d'un éventuel renouvellement du Projet éducatif du collège, document qui mériterait d'être revu en cohérence avec la planification de la réussite éducative.
- Conserver les valeurs inspirées par les différentes consultations menées dans le collège. Ces valeurs devraient soutenir les attitudes requises par les membres de la communauté afin de répondre à ses aspirations et à la réalisation de sa mission.

### 3.3 Regard critique sur le thème de la réussite scolaire et de la réussite éducative

#### 3.3.1 La réussite scolaire et la réussite éducative

Le rapport d'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité a porté un regard très critique sur la facture donnée à la réussite scolaire et à la réussite éducative dans le plan stratégique. En résumé, ce rapport disait que :

- Le Plan d'aide à la réussite, constitué de l'Orientation 1 du plan stratégique, s'accompagne d'une mise en contexte de la réussite scolaire et éducative dans une section séparée.
- Ce Plan distingue les responsabilités des étudiants, du collège et de son personnel.
- Cette section devrait être reformulée afin de mieux refléter les différents changements qui ont été apportés aux mandats et aux rôles du Comité d'aide à la réussite et à l'arrivée de l'évaluation du système d'assurance qualité dans les collèges.
- La distinction entre le Plan d'aide à la réussite et la mise en contexte de la réussite scolaire et éducative peut être difficile pour un non-initié.
- La mise en contexte a suscité de la confusion dans les rôles et les responsabilités puis dans le mandat du Comité d'aide à la réussite. Des modifications à ce mandat ont été adoptées dans certaines révisions du plan stratégique.

La visée du rapport d'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité consistait à porter un regard critique sur l'articulation des mécanismes de l'assurance qualité en tant que système. Le regard critique en lien avec le présent bilan permet d'analyser les contenus. Cela offre une occasion de poser un regard critique sur certains aspects du plan stratégique en lien avec la réussite :

- L'analyse de la documentation et un regard porté sur le Web permettent de constater une confusion entre les concepts de Plan de réussite et de Plan d'aide à la réussite.
- Le vocable « Plan d'aide à la réussite » peut suggérer une focalisation sur les moyens en lien avec le soutien à la réussite.
- Dans les faits, la rédaction plutôt « fermée » des objectifs de l'orientation 1 engendre une difficulté en y insérant des contributions propres et uniques à des directions adjointes.
- L'efficacité des moyens mis en place et le suivi des résultats obtenus ne sont pas systématiques, il est donc difficile de le recentrer sur les objectifs au besoin.

#### 3.3.2 Suggestions en regard de la réussite scolaire et de la réussite éducative

Il est suggéré :

- De mieux distinguer le plan de réussite (stratégique) de celui du soutien à la réussite (plan d'action opérationnel).
- De transférer la mise en contexte de la réussite utilisée dans le plan stratégique dans le Projet éducatif du collège, qui mériterait d'être actualisé et arrimé à la planification de la réussite.

Notons que le Collège a déjà réagi dans la version 2015 du plan stratégique 2010-2016 en omettant de présenter le texte qui abordait la réussite scolaire et la réussite éducative, cette réflexion appartenant à un autre ordre de réflexion. Cet élément devra être considéré lors de la rédaction du prochain plan stratégique.

## 3.4 Regard critique sur le contexte et les enjeux

### 3.4.1 Le contexte et les enjeux

Un enjeu, pour le collège, constitue la réponse à offrir à une ou plusieurs situations décrites dans les éléments contextuels. Ces éléments contextuels ont été divisés par thématiques et ont peu changé lors des révisions du plan stratégique. Quelques ajouts ont cependant été formulés dans le Plan stratégique 2012, sans toutefois se traduire par des enjeux supplémentaires.

L'analyse contextuelle a été réalisée en tenant compte de façon suffisamment explicite des axes d'analyses traditionnelles reliés à l'environnement externe du collège (politique, économique, socioculturel, technologique, environnemental et législatif). L'importance et le nombre des enjeux ont mené à la rédaction d'un plan stratégique « ambitieux ».

Les rapports annuels et les bilans annuels permettent d'illustrer la réalisation d'actions importantes en nombre et en qualité reliées aux enjeux et aux objectifs contenus dans le plan stratégique, actions qui se retrouvent dans les plans d'action. L'analyse des orientations devrait permettre de juger leur pertinence, leur efficacité et leur efficience.

Le collège a omis l'analyse de son environnement interne, sous-estimant ainsi certains aspects :

- Les ressources et leur utilisation, notamment le taux élevé de renouvellement des employés et les changements survenus à la direction de la formation continue, à la direction des études et à la direction générale;
- La capacité organisationnelle;
- Les obstacles structurels aux respects de certains objectifs;
- La culture de départ et son arrimage à la mission, à la vision et aux valeurs et la structure : système et processus du collège, reflétée notamment dans les diverses évolutions de son organigramme.

Voici quelques exemples d'éléments de contexte interne et externe sous-évalués en rapport avec ces deux types d'environnement :

- Les difficultés de la mise en œuvre des comités de programme;
- Les difficultés de la mise en œuvre d'un plan de réussite, considérant la multiplicité des intervenants et des instances concernées;
- La pression exercée par la reddition de compte liée à l'exercice de l'assurance qualité (et aux autres demandes de la CEEC et des ministères) et le degré d'avancement du déploiement du système d'information;
- Le degré d'inclusion de la formation continue dans les mécanismes liés à la PIEA et la PIEP;
- Le niveau de présence de la formation continue et d'indicateurs conséquents dans le plan stratégique;
- La nécessité de réajuster la portée de la recherche de façon à maintenir des attentes réalistes en fonction de la capacité du collège à réaliser cette facette de sa mission dans le contexte budgétaire actuel;
- Les limites imposées par la volatilité des politiques gouvernementales en matière d'éducation et d'économie, et une vision peu inspirée de l'enseignement collégial limitant les aspects prospectifs;
- Le manque de compréhension, d'adhésion et de préoccupation du personnel envers la gestion axée sur les résultats;
- Le manque de connaissance de certains membres du personnel en regard des enjeux liés à la PIEA, la PIEP, le PS et le PAR.
- La complexité des mécanismes de gestion à l'interne : multiplication des politiques, règlements et procédures, nécessitant dans certains cas une actualisation ou harmonisation et la reddition de compte volumineuse, incessante et en constante augmentation voire même parfois contradictoire;
- La difficulté à compiler et forer des données statistiques;
- L'impact de la baisse de la population étudiante masculine sur les techniques physiques (souvent relié au choix de cours de mathématiques et de sciences au secondaire) ;
- Les difficultés reliées à une carte programme imposante, peu flexible et moins attractive qu'avant;



- Le financement inadéquat de la Formation continue (principe des enveloppes fermées dans les AEC)
- La concurrence des autres collèges liée au développement de leur carte programme;
- La transformation rapide de la culture des jeunes en lien avec la technologie ainsi que les valeurs liées au travail, aux études, aux amis et à la famille;
- Le manque de préparation de la population étudiante aux études supérieures;
- L'augmentation importante et le déplacement des besoins de la population étudiante en termes de soutien psychosociaux et en adaptation scolaire;
- La faiblesse importante de la réussite de la population étudiante au secteur préuniversitaire;
- La difficulté à répondre aux nouvelles exigences des étudiants en termes de cheminement scolaire;
- Le déclin des grandes industries manufacturières;
- etc.

Le Collège gagnerait à améliorer ses pratiques en matière de :

- Veille des éléments contextuels de l'environnement externe.
- Prospective associée à des discussions franches et transparentes favorisant le développement du collège.

#### 3.4.2 Suggestions en regard du contexte et des enjeux

Il est suggéré :

- D'actualiser l'analyse du contexte des enjeux, notamment en y ajoutant l'analyse de l'environnement interne du collège en adoptant la méthodologie FFOM.
- De déterminer les enjeux les plus importants étant donné le contexte budgétaire actuel.

#### 3.5 Regard critique sur les orientations et leurs objectifs

Le regard critique porté sur les orientations, les objectifs généraux et les objectifs spécifiques devrait permettre de :

- De déterminer les écarts entre les résultats attendus et ceux mesurés;
- De déterminer l'état de l'avancement de la réalisation des objectifs;
- De valider la nature stratégique des objectifs.

Un regard global permet de constater l'évolution du contenu des orientations, dans un but de clarification des notions :

- Les objectifs stratégiques ont été renommés successivement en termes d'objectifs et d'objectifs généraux;
- Les moyens ont été transformés en objectifs spécifiques afin de refléter la gestion axée sur les résultats;
- Les indicateurs ont évolué afin de favoriser la mesure systématique de la réalisation des objectifs;
- Les résultats visés sont devenus des résultats attendus, afin de se conformer au vocabulaire en vigueur.

##### 3.5.1 Orientation 1

La formulation de l'orientation 1 a été modifiée dans le plan stratégique 2012 afin de refléter la définition et la mise en place d'un plan d'aide à la réussite. Certains constats liés aux objectifs sont à mettre en évidence :

- L'orientation 1 est souvent centrée sur le développement de mesures de soutien, donc du déploiement de moyens;
- Les objectifs spécifiques peuvent être associés à des moyens qui peuvent relever d'un plan d'action;
- Les objectifs généraux peuvent être déplacés au niveau des objectifs spécifiques dans certains cas ou ne sont tout simplement pas de nature stratégique;
- Bien que certains objectifs soient légitimes, une reformulation permettrait de les rendre stratégiques;
- Plusieurs tentatives afin de resituer le rôle et le mandat du Comité d'aide à la réussite démontrent le malaise engendré par l'inscription de la réussite dans un contexte de gestion axée sur les résultats et les difficultés de la coordination des efforts. Pourtant le contexte de raréfaction des ressources devrait nous porter à concentrer nos efforts sur les mesures d'aide qui s'avèrent les plus efficaces en termes de réussite scolaire.



Les rapports annuels et les bilans annuels retracent les actions menées par le collège. Dans ces rapports on y retrouve des données statistiques diverses qui sont souvent de nature opérationnelle et dont les liens avec les indicateurs et les résultats attendus ne sont pas suffisamment mis en évidence. Le rapport annuel 2013-2014 met particulièrement bien en évidence des indicateurs, des résultats attendus et des résultats obtenus. Par contre, leur présentation manque souvent de cohérence : des taux et des quantités simples sont associés aux indicateurs alors que des résultats attendus sont définis en termes d'écart et les résultats obtenus associés en taux et quantités simples. Voici un exemple :

L'objectif 1.3 –Avoir maintenu un écart favorable par rapport au réseau des cégeps – présente un résultat illustrant le taux de réussite global à l'épreuve uniforme de français et non pas un étalon mesurant l'écart obtenu d'avec les collèges. Il est cependant possible de calculer ce résultat dans les tableaux insérés dans les pages dédiées à l'orientation 1.

Une autre difficulté est de nature plus philosophique : si l'on adopte une mesure pour favoriser l'aide à l'apprentissage, il serait intéressant de savoir non pas si la mesure a été appliquée, mais si elle a porté fruit ! Le cégep a tendance à pérenniser des services sans savoir si les mesures de soutien qu'ils dispensent contribuent effectivement à la réussite scolaire.

Les Rapports annuels présentent une quantité importante de données statistiques assurant le suivi de la réussite dont :

- Le nombre de diplômés;
- La moyenne générale au secondaire, le taux moyen de réussite à la première session, le taux de réinscription à la 3<sup>e</sup> session et le taux de diplomation selon la durée prévue et deux ans après la durée prévue;
- Le taux d'obtention d'une sanction des études collégiales, 2 ans après la durée prévue des études (DEC, taux attendus et AEC);
- Le taux d'obtention d'un DEP, 2 ans après la durée prévue des études collégiales;
- Le taux d'obtention finale (DEC + AEC+ DEP);
- Le taux de réussite de l'épreuve uniforme de français.

Ces données standardisées jouissent d'une acceptabilité reconnue parmi les cégeps. L'utilisation de plusieurs d'entre elles comme indicateurs faciliterait le traitement du suivi de la réussite. D'autres indicateurs, comme le nombre de programmes d'études évalués, ne permettent pas d'évaluer directement la réalisation d'objectifs stratégiques et relèvent de moyens associés à un plan d'action.

On peut tracer des tendances à partir des données recueillies, tendances importantes pour l'analyse des environnements dans le futur plan stratégique :

- Le taux de réussite des cours en première session du secteur technique sont supérieurs à ceux du secteur préuniversitaire;
- Les écarts entre le collège et le réseau concernant le taux de réussite des cours en première session du secteur préuniversitaire sont préoccupants; il en est de même pour le taux de persévérance en troisième session : ces difficultés sont concentrées dans certains programmes aisément identifiables et pour lesquels des actions particulières pourraient être mises en œuvre.
- Le taux de diplomation en temps prévu est croissant pour le secteur technique alors qu'il diminue dans le réseau;
- Le taux de diplomation moyen en temps prévu est variable pour le secteur préuniversitaire et nettement inférieur au réseau (par contre l'examen attentif des résultats par programmes permet de constater que ce phénomène ne s'étend pas à l'ensemble des programmes de ce secteur);
- Le taux de diplomation moyen deux ans après le temps prévu augmente et est supérieur au réseau pour le secteur technique (mais pas pour tous les programmes);
- Le taux de diplomation moyen deux ans après le temps prévu chute et est inférieur au réseau pour le secteur préuniversitaire (encore ici il faut nuancer par programme).

Au final, pouvons-nous répondre aux questions initiales?

- Avons-nous réalisé nos objectifs?

Difficile à dire. Nous avons agi beaucoup, mais nous avons au départ des indicateurs déficients. Ceux-ci sont relativement adéquats seulement depuis 2013-2014. Sur le plan des actions, le dernier rapport annuel permet de relever un taux de réalisation complet de 48 % pour l'ensemble des orientations. La section 4 destinée à l'évaluation de l'efficacité du plan stratégique permettra de dégager des éléments de réponses supplémentaires. Au plan qualitatif, on peut observer que la plupart des objectifs spécifiques sont atteints ou en voie de l'être. Cependant certaines formulations des objectifs demeurent relatives à la mise en œuvre de moyens, plutôt qu'à l'atteinte des résultats comme tels.

- Avons-nous répondu aux attentes de la communauté?

Partiellement en regard aux indicateurs standardisés. Le soutien aux étudiants est bien présent dans le collège. Se pose cependant la question de la priorisation de certaines attentes et des possibilités de soutien préventif à la population étudiante, car malheureusement le contexte budgétaire est moins favorable. Une réflexion sur l'adéquation des moyens et des besoins de la population étudiante est à compléter dans le cadre de la mission du collège et de ses obligations.

- Avons-nous assuré un service efficace et de qualité?

Généralement oui, bien que cette appréciation demeure qualitative. On ne peut répondre précisément à cette question faute d'indicateurs stables sur toute la période. Les derniers indicateurs nous amènent à penser que le Cégep réussit assez bien dans l'ensemble, sauf dans le domaine de l'amélioration de la réussite scolaire, où les indicateurs restent stables. Une réflexion s'impose au secteur préuniversitaire surtout, notamment pour trouver des moyens permettant de rattraper le réseau en matière de réussite.

#### Exemples d'actions entreprises

- Réalisation de quatre projets de recherche sur les étudiants à risque.
- Projet « Accueil-Intégration-Réussite » pour les AEC.
- Projet « Choisir de réussir ».
- Résultats de la recherche ÉCOBES sur la persévérance scolaire.
- Production de statistiques de rendement scolaire couvrant 2000-2011.
- Identification de mesures d'aides par département
- Révision de la *Politique du français au Collège*.
- Rédaction d'une politique du français applicable à la formation continue.
- Mise en place d'un comité de valorisation de la langue.
- Création de capsules linguistiques.
- Projet « portable pour les enseignants » et portable dans différents programmes.
- Réactivation du Comité d'aide à la réussite.
- Projet de collaboration Université-Collège : projet de mentorat « Miroir ».
- Développement de mesure de soutien pour les autochtones.
- Projet « Transition secondaire-collégial ».

#### 3.5.2 Orientation 2

La formulation de l'orientation 2 n'a pas été modifiée durant les cycles de révision du plan stratégique 2010-2016. Certains constats et questionnements peuvent être mis en relief :

- Les objectifs généraux des versions du plan stratégique adopté en 2010 et en 2012 sont identiques.
- Un objectif général a été légèrement modifié et un autre concernant la délocalisation des programmes à la formation continue a été supprimé en 2013.
- L'objectif visant le développement de parcours pour les personnes du 3<sup>e</sup> âge a été abandonné. Par contre des activités se poursuivent par l'entremise du programme Initiative ciblée pour les travailleurs âgés (ICTA).
- Suite à des coupes budgétaires cumulées importantes, les objectifs visant le développement d'une structure de soutien à la recherche en général et la recherche disciplinaire et pédagogique ont été abandonnés à la fin du

cycle d'analyse, afin de concentrer nos ressources en ce domaine vers nos trois CCTT et les transferts technologiques. La politique qui y est relative devra être révisée.

- L'objectif spécifique visant à offrir des services de soutien à la persévérance et à la diplomation semble redondant et pourrait être inséré dans l'orientation 1 selon l'angle désiré.
- Les objectifs visant *la mise en œuvre* de la PIEP pourraient être situés dans l'orientation 1 et formuler autrement ou sinon abandonnés ou confiné aux plans d'action opérationnels puisque faisant partie du processus récurant d'évaluation du collège. Si une modification de la carte programme devait avoir lieu, il serait alors pertinent de mentionner ces objectifs et les formuler de façon à rendre compte de ces nouveaux éléments stratégiques. Cette thématique pourrait être prise sous l'angle du développement ou du déploiement de programmes attractifs et mis à jour ou de la révision de la PIEP elle-même. En ce sens, les objectifs spécifiques reliés sont plus pertinents que les objectifs généraux.
- Certains indicateurs pourraient être plus pertinents, en ce sens qu'ils devraient relever de la mission principale du collège et de leur influence sur la diplomation ;
- Les indicateurs visant les CCTT devraient faire état de leur participation au développement de la mission première du collège autant que de leurs missions propres ;
- Pourquoi avoir un indicateur concernant le nombre d'étudiants au régulier alors que les objectifs spécifiques ne mentionnent que les étudiants étrangers (accroître le nombre 'étudiants étrangers)? L'ajout de l'accroissement du nombre d'étudiants (en général) pourrait y être inscrit.

Le développement d'un service de reconnaissance des acquis et des compétences est un bel exemple d'objectif stratégique.

Comme mentionnée dans l'orientation 1, cette orientation souffre des mêmes faiblesses en ce qui concerne les objectifs et les indicateurs. Le meilleur exemple, bien que ne remettant pas en cause leur pertinence, est la présence des CCTT dans le plan stratégique. La mise en évidence de l'arrimage de la mission principale du collège avec celle des CCTT pourrait être réalisée par l'ajout d'un indicateur en lien avec l'objectif spécifique visant à favoriser l'implication des départements, de leurs enseignants et de leurs étudiants, dans la réalisation de projets de recherche des CCTT, d'autant que les CCTT ont des obligations de redditions de compte qui leur sont propres et qui diffèrent de l'approche générale adoptée pour le Cégep dans son ensemble.

Les considérations précédentes portent à penser qu'il est possible de songer à fusionner les orientations 1 et 2, afin de les inscrire dans le contexte de la réussite, de la qualité des programmes d'études et de l'évaluation des apprentissages : constituantes premières de la mission principale du collège.

Au final,

- Avons-nous réalisé nos objectifs?

En général, oui. Il est vérifiable que la formation continue et les CCTT ont réalisé énormément d'actions visant à répondre aux besoins de formations qualifiantes et de rehaussement des compétences des entreprises. Il est cependant difficile de discerner le rehaussement des compétences des entreprises de celles de l'avancement de la recherche appliquée pour elle-même quant aux CCTT dans les rapports annuels du collège. Les rapports annuels font état de nombreuses réalisations des CCTT contribuant au développement économique régional et national.

- Avons-nous répondu aux attentes de la communauté?

Généralement oui, en regard des actions posées.

- Avons-nous assuré un service efficace et de qualité?

La mise en œuvre de la PIEP, le développement des CCTT et de la formation continue permettent de répondre positivement à cette question : d'ailleurs ces deux derniers sont soumis aux règles de l'offre et de la demande et du jugement par les pairs dans certaines demandes de subventions. Les CCTT sont aussi soumis à une

certification de la qualité par des organismes externes. Les trois CCTT ont vu leur mandat être renouvelé par le MEESR durant la période du plan stratégique.

#### Exemples d'actions entreprises

- Projet de santé et sécurité dans les départements.
- Implantation de programmes AEC à la formation continue et à l'étranger.
- Plusieurs activités de recrutement d'étudiants étrangers.
- Autres mesures importantes visant le recrutement : promotion, relance médiatique pour le 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> tour, suivi personnalisé auprès des étudiants refusés en *Techniques policières*, Portes ouvertes, étudiant d'un jour, soirée Visite et explore, etc.
- Refonte des sites Web des CCTT et arrimage avec celui du Collège.
- Ouverture d'un bureau permanent du CMQ au CRIQ.
- Création d'un fonds de développement pédagogique et de réussite.
- Participation d'enseignants et d'étudiants dans les projets de recherche des CCTT.
- Rayonnement des CCTT : congrès, colloques, forum, publications, consortium, chaire de recherche.
- Agrandissement du CMQ, nouvelle accréditation « électrochimie des matériaux » et maintien de l'accréditation ISO-9001-2008 et ISO-17025.
- Accréditation IS-9001-2008 pour le C2T3.
- Le CSPP devient *Innofibre* et virage de la recherche s'ouvrant sur les produits celluloseux : biomasse, algues, etc.
- Développement du service de reconnaissance des acquis à la Formation continue et des services aux entreprises et augmentation du nombre d'activités.
- Programme Initiatives ciblées pour les travailleurs âgés (ICTA).
- Analyse de la carte des programmes.

#### 3.5.3 Orientation 3

La formulation de l'orientation 3 n'a pas été modifiée durant les cycles de révision du plan stratégique 2010-2016. Certains constats et questionnements peuvent être mis en relief :

- Deux objectifs ont été retirés ou déplacés en 2012 et 2013 en lien avec la valorisation de la réussite et la diplomation, puis l'accessibilité des services aux étudiants pour les adultes inscrits dans un AEC.
- L'orientation 3 contient une grande quantité d'objectifs spécifiques. Malgré cela, force est de constater leur pertinence et les effets bénéfiques de leur réalisation dans la communauté collégiale.
- Les indicateurs utilisés sont mesurables. Plusieurs sont de qualité et permettent d'appliquer le principe d'étalonnage. Cependant, d'autres ne permettent pas de vérifier l'adéquation entre les actions réalisées et l'orientation qui est d'assurer un environnement éducatif et de travail stimulant. Par exemple, la valeur des investissements dans les immobilisations et les infrastructures ont-ils vraiment favorisé un climat de travail et éducatif stimulant? Les indicateurs ne permettent pas de l'affirmer, mais seulement d'induire que les actions sont en adéquation avec l'orientation.
- Il n'y a pas de lien entre l'amélioration du soutien aux étudiants qui s'engagent dans des activités socioculturelles [...] ceux provenant de groupes différenciés et le nombre d'activités sociales et parascolaires s'adressant à la communauté collégiale. Le lien entre le soutien réalisé et leur quantité avec la population ciblée est ténu. Notons cependant la mise en place d'une politique d'éducation interculturelle, la mise en place d'un groupe de partage en lien avec les diverses orientations sexuelles, la création de la semaine interculturelle au Cégep et les activités en lien avec les autochtones.
- Le taux de satisfaction du personnel du Cégep de Trois-Rivières est un bon indicateur potentiel de la mesure de la consolidation des mesures de soutien au développement professionnel des employés.

Un travail énorme a été réalisé par la direction des services informatiques afin d'améliorer les infrastructures informatiques, l'adaptation de logiciels, le soutien pour les applications tierces, la mise à jour des laboratoires et du parc informatique. L'unification des communications est un atout majeur pour le collège. Il s'agit bien ici d'un exemple de développement stratégique qui améliore la qualité des services rendus.

Les améliorations apportées aux immeubles et aux infrastructures sont également importantes. L'amélioration de la ventilation est à coup sûr une nette amélioration de l'environnement éducatif et de travail tout comme le projet d'efficacité énergétique et la rénovation de la bibliothèque.

Le niveau de certification Cégep vert du Québec a augmenté durant le cycle d'analyse et atteint maintenant le niveau « Excellence » depuis quelques années.

Les bilans annuels témoignent des activités importantes ayant soutenu la mise en œuvre de l'orientation 3.

Au final,

- Avons-nous réalisé nos objectifs?

Certainement : ces objectifs sont même dépassés dans plusieurs cas.

- Avons-nous répondu aux attentes de la communauté?

Généralement oui, au regard des indicateurs utilisés.

- Avons-nous assuré un service efficace et de qualité?

Oui. Les environnements se sont améliorés et la qualité des équipements et des services offerts est remarquable. Soulignons la qualité de l'indicateur en lien avec le rattrapage du niveau moyen de renouvellement des équipements et des infrastructures informatiques des cégeps de dimension similaire.

#### Exemples d'actions entreprises

- Plans d'amélioration esthétique des espaces publics internes et externes.
- Amélioration des infrastructures informatiques du collège et de déploiement des logiciels.
- Implantation du système de communication unifié.
- Plan d'amélioration de la ventilation et climatisation.
- Mise à jour des laboratoires de sciences et des laboratoires spécialisés.
- Programme d'accompagnement et de soutien aux étudiants athlètes Diablos.
- Projet « Santé-sécurité ».
- Intégration de l'aspect de l'environnement et du développement durable dans les politiques et actions du collège.
- Certification niveau « Excellence » *Cégep vert du Québec*.
- Mise en œuvre du programme d'insertion professionnel.
- Mise en œuvre du programme « Miroir ».
- Activités de reconnaissance et de valorisation du personnel et des étudiants.
- Tenue de « l'Académie des sciences ».
- Mise en œuvre de deux politiques d'évaluation du personnel : cadres et enseignements (projet pilote – professionnels).

#### 3.5.4 Orientation 4

La formulation de l'orientation 4 n'a pas été modifiée durant les cycles de révision du plan stratégique 2010-2016. Certains constats et questionnements peuvent être mis en relief :

- Un objectif général visant la poursuite du développement et de la promotion de la santé par l'activité physique a été ajouté en 2012.
- Un objectif général a été soustrait en 2014, soit celui visant la consolidation du dispositif d'internationalisation des programmes. Par contre, ce secteur n'a pas été complètement délaissé puisque le Collège y travaille toujours, mais dans une autre perspective.
- Le développement de l'Observatoire questionne le collège. Cette activité n'est ni rentable, ni efficiente et ne le sera probablement jamais malgré les sommes qui y seraient investies. Puisque le volet de la recherche fondamentale a été retranché de la mission du collège, celui-ci devra se pencher sur la question. L'Observatoire peut être considéré comme un outil pédagogique en soi, mais peut-on aller au-delà en absence de soutien spécifique à la culture scientifique destinée à un grand public?

- Les activités du secteur de l'international, bien que pouvant prêter flanc à certaines critiques d'ordre financières, permet d'obtenir des résultats plus difficilement quantifiables. En effet, certains problèmes de recrutement liés à la démographie sont atténués par le recrutement à l'international. Ainsi, des programmes techniques retrouvent un souffle nouveau dans l'attente d'une croissance démographique anticipée d'ici une dizaine d'années. Sans remettre en question ce secteur, la priorisation du recrutement et de la mobilité étudiante semblent les champs d'action à privilégier. Un recentrement des activités en fonction de la mission du cégep est en cours.
- Développer l'esprit entrepreneurial dans la communauté étudiante s'inscrit dans la perspective de l'esprit d'entreprendre. La participation à la création de nouvelles entreprises s'inscrit plutôt dans la perspective de l'esprit d'entreprise en tant que tel. Le programme d'AEC relié au démarrage et la gestion de son entreprise ou encore la création de la Zone entrepreneuriale, qui favorise le développement de l'entrepreneuriat dans la communauté étudiante jeune et adulte, un parcours entrepreneurial associé aux programmes du secteur régulier : toutes ces initiatives montrent le dynamisme de ce secteur d'activité relié au rayonnement régional du cégep.
- Il est difficile d'associer un indicateur signifiant reliant la participation à des activités physiques et la persévérance scolaire. Sans nier les effets positifs pour la communauté de ces activités, la place de celle-ci dans un plan stratégique est-elle appropriée en lien avec nos objectifs éducatifs ?
- Les infrastructures sportives, impliquant des investissements élevés, sont très utilisées autant par la communauté collégiale que par des personnes de l'extérieur, des groupes et des écoles parmi les différentes commissions scolaires environnantes.
- Les activités de partenariat avec les entreprises pour les programmes d'études pourraient être associées, selon l'angle désiré et les objectifs recherchés, à la réussite et à la pertinence des programmes.
- Comme mentionnées dans le plan stratégique, les activités associées au partenariat des entreprises dans les programmes touchent des activités diversifiées : contact de la communauté étudiante avec les entreprises, le salon de l'emploi et les stages sous ses différentes formes.
- Est-ce que le service de placement, dans le contexte budgétaire actuel, pourrait se concentrer sur les stages et les activités mettant les entreprises en contact avec les étudiants afin de rendre ce secteur d'activités « orientant » tout en étant inscrit dans un programme? D'autre part, ce service participe au développement régional, par exemple par la tenue d'un Salon de l'emploi ou la diffusion d'offres d'emploi.
- L'orientation 4 a été rédigée de façon à favoriser la consolidation du développement de partenariats sociaux, culturels, sportifs et économiques alors que l'indicateur relié traite du nombre d'événements culturels et sportifs d'envergure auxquels le Cégep participe. Cette définition de l'indicateur est vague, le terme « participation » n'est pas du même niveau taxonomique que « collaboration ».

Au final,

- Avons-nous réalisé nos objectifs?

Oui dans la mesure où ce sont des objectifs reliés à la mise en œuvre de moyens. Les résultats ne sont pas énoncés de façon à tenir compte des résultats attendus. Beaucoup d'activités ont eu lieu. Plusieurs ont aidé à réaliser la mission principale du collège et se sont inscrites dans les programmes d'études.

- Avons-nous répondu aux attentes de la communauté?

Oui, au regard des indicateurs utilisés. Par contre, certaines attentes ne visent qu'un groupe ciblé parmi la communauté étudiante, principalement pour des activités sportives extrascolaires, la mobilité étudiante, etc. En termes de gestion, quels sont les bénéfices réels de ces activités au regard des ressources y étant associées? Les avantages dégagés sont-ils nettement supérieurs aux efforts consentis?

- Avons-nous assuré un service efficace et de qualité?

Il n'est pas possible de le mesurer faute d'indicateurs reliés. Le Collège tente de pallier la baisse démographique et la réduction du nombre d'étudiants par un effort important de recrutement des étudiants étrangers. Cela est suffisamment efficace pour permettre de conserver certains programmes techniques ouverts et c'est une action à la portée du collège.

#### Exemples d'actions entreprises

- Camp musical urbain de la Mauricie (camps de jour).
- Revue *L'Imajuscule* (étudiants du programme *Littérature, arts et communication*).
- Ententes et partenariats divers pour l'utilisation des plateaux sportifs du collège.
- Mission de prospection à l'étranger et accueil de délégations étrangères.
- Structure d'accueil et de mobilité enseignante.
- Entente de coopération avec le Réseau des cégeps et des collèges francophones du Canada.
- Développement des services offerts en entrepreneuriat.
- Création de *L'Art-série*, une microentreprise en sérigraphie.
- Implantation de la formule ATE dans de nouveaux programmes d'études.
- Projets de mobilité étudiante.
- Plan de relance de l'Observatoire.
- Organisation d'événements sportifs majeurs.
- 1<sup>er</sup> Salon de l'emploi tenu au collège.

#### 3.5.5 Orientation 5

L'orientation 5 est apparue pour la première fois dans le plan stratégique 2010-2016 (2012) pour remplacer l'orientation «fantôme» où les services ajoutaient divers objectifs non prévus à la planification stratégique initiale. Cette orientation est restée la même depuis.

Certains constats peuvent être mis en relief :

- Les objectifs généraux sont de nature stratégique et sont nécessaires au développement et au fonctionnement du collège.
- Un objectif a été retranché en 2014, soit celui visant le maintien de la cohérence de la gestion des départements d'enseignement.
- Le Collège s'est doté de trois mécanismes de suivi : le Comité de suivi du plan stratégique, le Comité d'aide à la réussite et le Comité de suivi des politiques pédagogiques PIEA-PIEP.
- Le Collège a procédé à l'auto-évaluation de son système d'assurance qualité et perfectionné son système d'information.

Au final,

- Avons-nous réalisé nos objectifs?

Oui. Ces objectifs sont formulés de manière assez précise et mesurable.

- Avons-nous répondu aux attentes de la communauté?

Oui. Avons-nous répondu à toutes les attentes, probablement pas, mais les efforts consentis ont permis l'atteinte de plusieurs objectifs.

- Avons-nous assuré un service efficace et de qualité?

Nous avons pu nous assurer de la conformité des finances du collège par les activités de vérifications externes. La mise en place de mécanismes de suivi, bien qu'encore imparfaite, assure la qualité de la planification stratégique et de la réussite, ainsi que de la mise en œuvre de la PIEA et de la PIEP. L'autoévaluation du système d'assurance qualité a été menée rondement et à la satisfaction de la CEEC. Elle a donné lieu à des constats sans compromis de nature à renouveler l'engagement du cégep dans le processus d'amélioration continue.

#### Exemples d'actions entreprises

- Révision et adoption de la *Politique de communications* et diversification des supports de diffusion.
- Nouveau site Web du collège.
- Évolution de l'image de marque reflétée par quatre nouvelles publicités institutionnelles.
- Intégration des éléments financiers relatifs à la réforme comptable à l'intérieur du système de gestion financière.
- Nouveau modèle des états financiers.
- Révision et adoption de la *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP)* selon les exigences de la CEEC.
- Chantier de relèvement de la sécurité des machines.
- Mise en œuvre du plan des mesures d'urgence.
- Formation du Comité d'auto-évaluation de la qualité et rédaction du premier rapport d'autoévaluation du système d'assurance qualité du collège.



## 4 Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2010-2016

L'outil web de gestion de la planification stratégique (GPS) permet d'évaluer l'état d'avancement des plans d'action. Cet outil développé par la Formation continue et les services aux entreprises du Cégep de Trois-Rivières a été mis à profit dans le Rapport annuel 2013-2014 par la présentation d'un graphique illustrant l'état général d'avancement du plan d'action 2013-2014. Les tableaux qui suivent illustrent l'état d'avancement de chacun des plans d'action de la période 2010 à 2015, une vision globale de cet avancement sur cette période ainsi qu'une distribution des résultats par orientation.

État d'avancement des plans d'actions - Données du GPS						
	Orientation 1					
	# Actions	Complété	Partiellement complété	Reporté	En cours	Abandonné
2010-2012	43	20	16	5	2	0
2012-2013	61	16	37	8	0	0
2013-2014	56	27	10	18	0	1
2014-2015	65	32	22	6	0	5
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>42%</b>	<b>38%</b>	<b>16%</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>
	Orientation 2					
	# Actions	Complété	Partiellement complété	Reporté	En cours	Abandonné
2010-2012	93	43	31	18	0	1
2012-2013	118	44	49	23	0	2
2013-2014	46	23	20	3	0	0
2014-2015	63	33	26	2	0	2
<b>Total</b>	<b>320</b>	<b>45%</b>	<b>39%</b>	<b>14%</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>
	Orientation 3					
	# Actions	Complété	Partiellement complété	Reporté	En cours	Abandonné
2010-2012	129	64	46	13	1	5
2012-2013	144	48	65	28	1	2
2013-2014	104	49	35	17	0	3
2014-2015	86	45	27	9	0	5
<b>Total</b>	<b>463</b>	<b>44%</b>	<b>37%</b>	<b>14%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>
	Orientation 4					
	# Actions	Complété	Partiellement complété	Reporté	En cours	Abandonné
2010-2012	42	27	11	3	0	1
2012-2013	39	21	12	5	0	1
2013-2014	18	11	6	1	0	0
2014-2015	25	20	2	1	0	2
<b>Total</b>	<b>124</b>	<b>64%</b>	<b>25%</b>	<b>8%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>
	Orientation 5					
	# Actions	Complété	Partiellement complété	Reporté	En cours	Abandonné
2010-2012	0					
2012-2013	30	14	8	8	0	0
2013-2014	30	11	13	6	0	0
2014-2015	57	34	14	6	0	3
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>50%</b>	<b>30%</b>	<b>17%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>

- L'orientation 4 présente le nombre d'actions complétées le plus élevé. Il s'agit aussi de l'orientation ayant le moins grand nombre d'actions.
- Les orientations 1 et 2 présentent 545 actions contre 463 pour la seule orientation 3. Rappelons que les orientations 1 et 2 visent directement la réussite et la réponse aux besoins de formation, alors que l'orientation 3 est destinée à assurer un environnement éducatif et de travail stimulant.
- Les trois premières orientations présentent les taux d'actions partiellement complétés les plus élevés.
- Les taux de report ou d'abandon des actions sont assez stables avec le temps, bien que l'orientation 4 présente un taux de report nettement inférieur aux autres orientations.
- L'orientation 5 a été créée de façon à regrouper des actions orphelines<sup>3</sup> et en ajouter de nouvelles.

	Vision globale				
	# Actions prévues	Actions entreprises	Actions reportées	Actions en cours	Actions abandonnées
<b>2010-2015</b>	1249	83%	14%	0%	3%
<b>2010-2012</b>	307	84%	13%	1%	2%
<b>2012-2013</b>	392	80%	18%	0%	1%
<b>2013-2014</b>	254	81%	18%	0%	2%
<b>2014-2015</b>	296	86%	8%	0%	6%

**Note : les actions entreprises correspondent à la combinaison des actions complétées et partiellement complétées.**

- Le nombre d'actions en lien avec le plan stratégique atteint un sommet en 2012-2013.
- Il y a une croissance du taux d'actions complétées depuis 2012-2013.
- Le dernier taux d'actions entreprises (2014-2015) dépasse celui de la période initiale de 2010-2012.
- Le taux d'actions reportées chute en 2014-2015, par contre, celui du taux d'abandon augmente de manière significative.

Il est à noter que le Collège ne s'est pas fixé d'objectif de rendement en regard des différents taux calculés. Il vise plutôt à s'engager dans un développement réaliste, où les actions entreprises sont menées à terme en raison de leur pertinence et des capacités réelles du cégep à les réaliser. On constate cependant une amélioration de la situation, dans le cadre des contraintes reliées aux instruments de mesure que le Collège s'est donnés : indicateurs, résultats attendus, résultats obtenus et mesure de l'avancement des travaux dans le GPS. Il serait important que le Collège réfléchisse à ce que signifie une action complétée et à son lien avec la mesure de l'efficacité, et de la qualité du plan stratégique.

<sup>3</sup> Rapport annuel 2012-2012, p. 37-38

## 5 Conclusion

Les bilans annuels rendent compte de l'actualisation et de la réalisation d'objectifs inscrits au plan stratégique. Les résultats attendus sont présentés dans le rapport annuel du collège en liens avec les objectifs généraux de chacune des orientations du plan stratégique. Le Collège témoigne de ses principales réalisations sous une forme similaire dans le même document, mais cette fois, en relation avec les objectifs spécifiques de chacune des orientations du plan stratégique. Le GPS permet le suivi du degré d'avancement des plans d'action.

La planification stratégique du collège s'est grandement améliorée entre la première version du plan stratégique 2010-2015 et la dernière mouture adoptée en juin 2015. Le Collège a mis en place des mécanismes de suivi et a instauré, voire même créé des outils de gestion informatisés afin d'en assurer la mise en œuvre. La planification stratégique a permis de répondre aux nombreux défis posés et a suscité la priorisation des actions et le développement de nouvelles façons de faire et de témoigner des actions entreprises par le collège, notamment en facilitant l'autoévaluation de son système d'assurance qualité. Elle a aussi encadré la mobilisation des ressources de façon à améliorer la réalisation de la mission tout en préservant une grande partie des acquis du collège malgré un environnement externe menaçant.

Le plan stratégique dans sa forme actuelle n'est pas uniquement un plan de développement. Le contexte actuel ne favorise pas non plus le développement stratégique des collèges. Le plan stratégique est utilisé davantage comme un outil d'orientation des activités du collège, de mise à jour et de consolidation de ses mécanismes internes. Puisque le Collège désire maintenir dans ses façons de faire la reconnaissance et la valorisation des individus posant les actions reliées aux objectifs et comme le plan stratégique a été écrit sans préciser ses attentes envers certains groupes, services ou directions, une alternative serait de présenter des axes d'orientation<sup>4</sup>. Ces axes s'inscriraient dans la planification annuelle en ajoutant un élément orientant la mobilisation des personnes visées et en diminuant la confusion engendrée par le sentiment de devoir inscrire des activités là où cela n'est pas réellement nécessaire.

Une approche semblable, par directions et services, serait adoptée également dans les plans opérationnels. La séparation entre les 2 types de plans permettra de planifier véritablement le développement de manière stratégique.

Dans la pratique courante, il est fréquent de retrouver des plans de travail de directions ou de services qui sont complémentaires et plus axés sur le niveau opérationnel touchant les activités quotidiennes récurrentes. Les révisions du GPS permettront de mieux distinguer les éléments stratégiques de ceux plus opérationnels.

Lors de la rédaction du rapport sur l'évaluation du système d'assurance qualité, des membres du personnel-cadre ont souligné que beaucoup d'éléments du travail des services, dont plusieurs sont d'importance, ne se retrouvent pas à l'intérieur de plans et des bilans, ce qui fausse la vision du travail réalisé. D'autres ont dit qu'il n'y a pas de réelle vision stratégique au collège, ni de réelle planification arrimant tous les intervenants. Par ce genre de commentaires, puisque les mécanismes sont en place et fonctionnent bien, on peut y percevoir le manque de temps qui est peut-être un des facteurs à la source des silos de travail qui se forment dans le collège rendant ainsi le travail plus facile et nécessitant moins de communication entre les services. Il sera bien difficile, dans le contexte de volatilité politique et budgétaire actuel, d'avoir une vision à long terme du développement du collège. Des coupures sont encore prévisibles, tout comme la diminution du nombre d'étudiants et des PES; ces facteurs auront des conséquences importantes pour le collège.

On ne peut attribuer aux indicateurs la validité et la fiabilité requises au sens scientifique, bien que ce niveau d'exigence ne soit pas requis par la CEEC. Cependant, cet aspect de la nature des indicateurs peut créer des problèmes de justesse d'interprétation et d'évaluation. Il faut spécifier qu'à l'origine de l'implantation des processus

---

<sup>4</sup> Axes d'intervention : les axes d'intervention peuvent se constituer en regroupant des objectifs apparentés dans un sous-groupe correspondant à un domaine ou un secteur prioritaire pour l'organisation. La formulation d'un axe d'intervention commence par un nom et ne contient pas de verbe. Exemple : « Conformité des infrastructures ». Le Guide sur la carte stratégique, Secrétariat du Conseil du trésor, Québec, p. 20 (2008).

d'évaluation dans le collège, il n'y avait pas de culture de conception d'indicateurs attestant de l'efficacité des moyens utilisés. Les indicateurs ne fournissent pas de diagnostics globaux des objectifs généraux, mais sont plutôt reliés à certains des objectifs spécifiques, ce qui s'explique à la fois par le bon sens pratique tout comme par la difficulté à trouver des indicateurs adéquats. Dans certains cas, une approche strictement quantitative est souhaitable, dans d'autres il est préférable d'adopter une approche qualitative, axée sur les résultats attendus. Dans tous les cas il faut évaluer si nous progressons ou non vers l'atteinte des objectifs. Cette réflexion devra orienter la confection du prochain Plan stratégique 2016-2020.

Certains indicateurs sont prescrits, comme le taux moyen de réussite à la première session, le taux de réinscription à la troisième session et le taux de diplomation, ce qui constitue des balises importantes. D'autres sont le résultat d'une recherche par chacun des cadres concernés en fonction des pratiques actuelles ou des possibilités de développer une pratique de mesure. Par exemple, le taux de satisfaction des employés a été développé par la DRH et est constitué par la composition d'un ensemble de résultats (taux composite). Certains indicateurs devront être revus et la cohérence entre les résultats attendus et les résultats obtenus devra être améliorée.

Pour conclure,

- Avons-nous rempli notre rôle?

Généralement oui. Une pondération des efforts et des ressources consentis en ce qui regarde la mission principale et les missions complémentaires devrait faire l'objet d'une réflexion menant à l'atteinte d'un juste équilibre afin d'assurer le développement et la pérennité du collège.

- Avons-nous réalisé nos objectifs?

Partiellement. Les bilans annuels et les rapports annuels décrivent les actions s'inscrivant dans la réalisation des objectifs. L'outil Web de gestion de la planification stratégique (GPS) permet de rendre compte du degré d'accomplissement de ces objectifs. Depuis le rapport annuel 2013-2014, des tableaux explicitent la relation entre les indicateurs, les résultats attendus et les résultats observés. Certains résultats ne sont pas présentés de manière à rendre compte de la nature du résultat attendu.

D'un point de vue global, le taux le plus élevé de réalisation complète des objectifs du plan stratégique a été obtenu en 2014-2015 avec un résultat de 55 %. Si le Collège estime tient compte des objectifs partiellement complétés, ce taux augmente à 86 % et concerne aussi la période 2014-2015.

- Avons-nous répondu aux attentes de la communauté?

Généralement oui. Notamment, les objectifs d'amélioration de l'environnement du collège et des systèmes informatiques a mené à des travaux exceptionnels et profitables pour toute la communauté collégiale.

- Avons-nous assuré un service efficace et de qualité?

Généralement oui, bien que cette appréciation demeure qualitative. On ne peut répondre précisément à cette question faute d'indicateurs stables sur toute la période. Les derniers indicateurs nous amènent à penser que le Cégep réussit assez bien dans l'ensemble, sauf dans le domaine de l'amélioration de la réussite scolaire, où les indicateurs restent stables.

- Avons-nous une perception juste de notre environnement externe et interne (analyse FFOM ou contexte et enjeux)?

Partiellement. Certains éléments de contingence ont été sous-estimés et l'analyse de l'environnement interne omis.

- Peut-on se comparer avantageusement aux autres collèges (principe d'étalonnage)?

Généralement oui, mais en regard seulement des données statistiques standardisées en lien avec la réussite, la persévérance et la diplomation au secteur technique et à la Formation continue (orientation 1) et le taux de renouvellement des équipements et des infrastructures informatiques (orientation 3). Il n'y a pas d'autres indicateurs illustrant la comparaison du collège par rapport au réseau.

Le bilan du plan stratégique 2010-2016 est généralement favorable, bien que le prochain plan ait intérêt à être plus concentré et plus précis, ses résultats mieux mesurés et l'analyse préalable plus conforme à une analyse FFOM. La mission, la vision et les valeurs demeurent un noyau stable sur lequel construire le prochain plan.

## 6 Annexes

6.1 Annexe 1 – Questionnaire adressé aux membres du personnel et aux groupes de la communauté collégiale.

Se référer au document *Questionnaire Bilan Perspectives PS2016\_2022 vFinale.docx*.

6.2 Annexe 2 – Bilan annuel unifié 2010-2015.

Se référer au document *ActionsAnnuellesUnifiées 2010-2015.pdf*

6.3 Annexe 3 – Compilation des tableaux d’indicateurs de la réussite scolaire issus des rapports annuels de 2010 à 2015

Se référer au document *TableauxIndicateursReussiteScolaire 2010-2015.pdf*

6.4 Annexe 4 – Compilation des tableaux d’indicateurs du PS 2013-2015

Se référer au document *TableauxIndicateursPS 2013-2015.pdf*