

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2011-2015

du Cégep Gérard-Godin

Novembre 2014

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2011-2015* du Cégep Gérard-Godin 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 Gérard-Godin a transmis son rapport d'autoévaluation de mi-parcours, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 17 février 2014. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 1^{er}, 2 et 3 avril 2014². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, le comité de direction, le comité de gestion pédagogique, les comités responsables de l'autoévaluation et du suivi du plan stratégique et du plan de réussite 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 Gérard-Godin, de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, et du cadre général de sa démarche d'évaluation, le document présente le niveau d'atteinte des objectifs du plan ainsi que les observations en lien avec le contexte d'élaboration du plan, sa mise en œuvre et ses mécanismes de suivi. Le rapport traite ensuite du plan d'action que le Collège s'est donné à la suite de son autoévaluation et de l'appréciation de la démarche d'évaluation suivie par l'établissement. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration du processus de planification stratégique du Collège, de la gestion du plan et de l'évaluation de son efficacité.

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL. *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps : Cadre d'analyse*, avril 2008, 11 p.
 2. Outre le commissaire, M. Richard Pigeon, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M^{me} Denyse Blanchet, directrice générale à la retraite du Collège Montmorency, M. Louis Côté, professeur de philosophie à la retraite du Collège d'Alma, et M^{me} Roxanne Tremblay, directrice adjointe à la Direction des études du Cégep de Jonquière. Le comité était assisté de M^{me} Isabelle Drouin, 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.

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Le Cégep Gérard-Godin est un établissement d'enseignement collégial public francophone situé à Montréal dans l'arrondissement L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève. Il a été fondé en 1995 et a accueilli sa première cohorte d'étudiants en 1999. Situé à proximité de plusieurs autres établissements d'enseignement collégial publics et privés, francophones et anglophones, le Collège attire particulièrement les étudiants de l'ouest de l'île de Montréal. La région de Montréal est la plus peuplée du Québec et son portrait social est le plus culturellement diversifié, avec une part croissante de l'immigration. Dans cette région, le secteur tertiaire représente 80 % de l'activité économique, alors que le secteur primaire n'en représente que 0,5 %. Le Collège participe au développement régional par l'offre de services à la communauté et aux entreprises.

Au cours de la période allant de 2008 à 2013, l'offre de programmes à la formation préuniversitaire, tout comme à la formation technique, n'a pas changé. À la formation préuniversitaire, dont la population étudiante représente près de 80 % de la population totale qui fréquente le Collège, trois programmes sont offerts, soit *Sciences humaines*, *Sciences de la nature* et *Arts, lettres et communication*. Le Collège offre également quatre programmes techniques, soit *Technologie de la production pharmaceutique* (dont la première cohorte a été admise en 2008, soit à la première année de mise en œuvre du *Plan institutionnel de réussite 2008-2012*), *Technologie de systèmes ordonnés*, *Techniques de comptabilité et de gestion* et *Techniques de l'informatique*, en plus de la session *Accueil et intégration*. À la formation continue, l'offre de programmes a fluctué, passant de 7 programmes en 2008 à 5 en 2011, pour revenir à 9 en 2013. Le Collège y offre un programme menant au diplôme d'études collégiales (*Techniques d'éducation à l'enfance*). Les programmes menant quant à eux à une attestation d'études collégiales touchent les domaines pharmaceutique, de l'administration et de l'informatique. La population étudiante du Collège s'est accrue entre les années 2008-2009 et 2013-2014, passant de 1071 à 1227 étudiants à la formation ordinaire. À la formation continue, la population étudiante a également augmenté au cours de la même période, passant de 342 à 438 étudiants.

Le Cégep Gérard-Godin compte cinq directions, soit la Direction générale et quatre directions qui en relèvent (la Direction des études, la Direction des ressources humaines et des affaires corporatives, la Direction des services administratifs et la Direction de la formation continue). Entre l'élaboration du plan de réussite et du plan stratégique et l'autoévaluation de ces plans, il y a eu des changements à la Direction générale, à la

Direction des études et à la présidence du conseil d'administration. L'effectif de l'ensemble du personnel a diminué, passant de 149 personnes en 2008 à 139 en 2013.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport couvre les années 2011 à 2015 et constitue le deuxième plan stratégique du Collège depuis les modifications apportées à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Il a été adopté par le Collège en mars 2011 et évalué par la Commission qui l'a jugé conforme aux dispositions de la Loi et qu'il comprend les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. Toutefois, pour augmenter l'efficacité de son plan stratégique, la Commission a formulé deux suggestions au Collège, soit de préciser des résultats attendus mesurables pour chaque objectif du plan de même que de préciser le mécanisme de suivi qu'il entend mettre en place pour suivre les résultats de son plan stratégique et qui permettra de l'actualiser, au besoin. L'autoévaluation de mi-parcours réalisée par le Collège porte sur la période 2011-2013.

Le plan stratégique se rattache à la mission du Collège, qui est d'offrir une formation collégiale en français de haut niveau, d'offrir aux entreprises et à la population les services de formation et de perfectionnement adaptés aux exigences de leur développement, d'offrir aux allophones et aux anglophones des services leur permettant de participer à la vie collective en français et de promouvoir la vie socioculturelle francophone dans l'ouest de l'île de Montréal. Il est également en lien avec les valeurs de l'établissement et avec sa vision, qui est de former des citoyens engagés dans leur communauté.

Le plan stratégique s'articule autour de quatre défis dont découlent cinq grandes orientations stratégiques, soit : favoriser l'engagement et la réussite de l'étudiant dans ses études, dans son milieu et dans le monde; affirmer le leadership du Collège; se donner un environnement de qualité; promouvoir et diffuser la culture francophone; assurer le rayonnement du Collège. De ces orientations sont issus 14 axes d'intervention et 22 objectifs stratégiques.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite évalué par le Cégep Gérard-Godin couvre les années 2008 à 2012. Il s'agit du deuxième plan de réussite du Collège. Il a d'abord été rattaché au *Plan stratégique 2006-2010* et ensuite au *Plan stratégique 2011-2015* à l'échéance du plan précédent. La première orientation du *Plan stratégique 2011-2015* réfère à la réussite éducative, mais le plan de réussite est détaillé dans un document distinct. Lors de son

évaluation en mai 2009, la Commission jugeait que ce plan de réussite ne comprenait pas tous les éléments pour en assurer une mise en œuvre et un suivi efficaces. Elle recommandait d'ailleurs au Collège de compléter son analyse des obstacles à la réussite, d'inclure dans son plan des mesures en lien avec les problématiques relevées et de préciser les indicateurs en fonction des objectifs poursuivis. En novembre 2012, la Commission estimait que les suites données par le Collège à cette recommandation étaient satisfaisantes. Le plan de réussite comporte quatre orientations touchant l'orientation professionnelle de l'étudiant, la réussite en première session, la maîtrise du français de même que la collaboration et la concertation entre les intervenants. En juin 2013, le Collège a adopté son *Plan institutionnel de réussite 2013-2015*, intégré au *Plan stratégique 2011-2015*.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Collège a mené les travaux d'autoévaluation à mi-parcours de son *Plan stratégique 2011-2015* entre décembre 2013 et février 2014. Pour planifier sa démarche d'autoévaluation, il s'est généralement appuyé sur les attentes de la Commission, soit d'évaluer l'atteinte des objectifs, de poser un regard critique et de formuler une appréciation globale. C'est la Direction générale qui a piloté le dossier de l'autoévaluation. C'est au comité du plan stratégique, composé du directeur général, du directeur des études, de deux professeurs, d'un professionnel, d'un cadre et d'un employé de soutien, qu'est revenue la tâche d'évaluer l'efficacité du plan stratégique. Le comité a présenté un projet de devis au comité de direction en janvier 2014 dans lequel les sources de données sont indiquées et les cinq enjeux liés à l'autoévaluation sont précisés : la connaissance approfondie des caractéristiques et des besoins des étudiants, la connaissance approfondie de l'environnement externe, la détermination d'objectifs avec des cibles précises, les stratégies de diffusion du plan et la mise en œuvre d'un mécanisme de suivi permettant d'actualiser, s'il y a lieu, le plan stratégique. À la suite de ses travaux, le comité du plan stratégique a présenté pour validation un projet de rapport d'autoévaluation au comité de direction pour ensuite le soumettre pour consultation à la Commission des études. La version définitive du rapport d'autoévaluation a été adoptée par le conseil d'administration le 11 février 2014.

En ce qui concerne l'autoévaluation de l'efficacité du plan de réussite réalisée au terme du plan, les travaux se sont déroulés d'octobre 2012 à janvier 2013. C'est la Direction des études qui a piloté le dossier. Un devis, qui présente entre autres les attentes de la Commission, le type de données à recueillir, des responsables et un calendrier, a été élaboré. Les enjeux de l'évaluation sont également inclus dans le devis : la connaissance approfondie des caractéristiques et des besoins des étudiants, la détermination de cibles et

d'objectifs précis, la diffusion du plan de réussite et sa connaissance par les étudiants et le personnel de même que la poursuite de la mise en œuvre de mécanismes de suivi qui permettent l'actualisation du plan de réussite. Le comité institutionnel de la réussite (CIR), un sous-comité de la Commission des études composé d'un directeur adjoint aux études, d'une conseillère pédagogique, d'une aide pédagogique individuelle, de quatre professeurs représentant les formations générale et spécifique ainsi que d'une étudiante, a été impliqué dans les travaux d'autoévaluation. Dans le cadre de ces travaux, le directeur des études s'est joint au comité. Le CIR a donné son avis sur la version préliminaire du rapport d'autoévaluation. La communauté du Collège a été consultée sur le document à la suite de son dépôt à la Commission des études, qui l'a approuvé le 17 janvier 2013. Le conseil d'administration du Collège a par la suite adopté la version définitive du rapport d'autoévaluation le 29 janvier 2013.

Le Collège a donc mené deux démarches d'évaluation distinctes, l'une à mi-parcours du *Plan stratégique 2011-2015*, l'autre au terme du *Plan institutionnel de réussite 2008-2012*. Les données recueillies pour réaliser l'autoévaluation du plan stratégique, incluant le plan de réussite, sont de nature statistique, documentaire et perceptuelle. Elles sont tirées entre autres de plans de travail et de bilans annuels produits par les directions, les services, les départements programmes, des données statistiques sur la réussite produites par le Collège, de tableaux de bord sur la réussite scolaire ainsi que des rapports de suivi annuels sur le *Plan institutionnel de réussite 2008-2012*. Des données perceptuelles ont été recueillies par des sondages destinés au personnel et aux étudiants et mis en ligne sur le site intranet du Collège lors de l'autoévaluation de l'efficacité du plan de réussite.

Évaluation de l'efficacité du plan stratégique

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

L'atteinte des objectifs du plan stratégique

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

Les 5 orientations du *Plan stratégique 2011-2015* sont déclinées en 22 objectifs stratégiques. Parmi ces objectifs, six abordent l'engagement étudiant, trois concernent la position du Cégep Gérard-Godin comme collègue de choix, cinq ont rapport au milieu de vie et huit ont pour objet le rayonnement du Collège dans la communauté.

Pour réaliser l'évaluation du niveau d'atteinte des objectifs de son plan stratégique, le Collège a examiné l'ensemble des objectifs de son plan et a porté un jugement sur l'état de réalisation des actions associées à chacun d'eux.

Les données, de nature statistique et documentaire, proviennent principalement des plans de travail et des bilans annuels des directions, des services, des départements programmes de même que du portrait de l'environnement externe réalisé lors de l'élaboration du *Plan stratégique 2011-2015*. Le comité du plan stratégique a apprécié l'atteinte de chacun des objectifs du plan en rappelant l'indicateur utilisé, les actions en lien avec l'objectif évalué et le niveau de réalisation. Il a fait un rapport d'activités qui présente les réalisations en lien avec chacun des objectifs stratégiques. À la suite de son analyse, le Collège juge avoir réalisé, voire dépassé dans certains cas, la plupart de ses objectifs stratégiques. Il se dit satisfait des résultats de son autoévaluation.

La Commission constate que le Collège a utilisé des indicateurs pertinents pour démontrer le niveau d'atteinte de certains objectifs, mais dans la majorité des cas, il a plutôt témoigné de la mise en œuvre de moyens et d'actions réalisées en lien avec les objectifs. Plusieurs objectifs n'étaient pas formulés de façon à pouvoir en mesurer l'atteinte, car ils étaient confondus avec des moyens. Certains objectifs n'étaient pas accompagnés de résultats attendus. Les données et les informations recueillies par le comité du plan stratégique ne sont pas toujours pertinentes et suffisantes pour réaliser l'évaluation de l'atteinte des objectifs.

La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet d'attester que partiellement le niveau d'atteinte des objectifs du *Plan stratégique 2011-2015* en fonction de résultats attendus.

L'atteinte des objectifs du plan de réussite

Pour réaliser l'évaluation du niveau d'atteinte des objectifs de son *Plan institutionnel de réussite 2008-2012*, le Collège a examiné tous les objectifs de son plan et a porté un jugement sur chacun d'eux. Dans son plan de réussite, il précise cinq objectifs mesurables accompagnés d'indicateurs et de résultats attendus.

Les données, de nature statistique, perceptuelle et documentaire, proviennent principalement des bilans annuels de suivi du plan de réussite, de données issues de sondages distribués aux étudiants et au personnel, de la banque de données PSEP (Profil scolaire des étudiants par programme), de données statistiques locales de même que de différents tableaux de bord portant sur la réussite scolaire. Le Collège a ainsi examiné les résultats obtenus en fonction des résultats attendus pour chaque objectif, mais il n'a pas expliqué les écarts. Il conclut, au terme de son autoévaluation, avoir atteint certains des objectifs qu'il s'était fixés.

La Commission constate que le Collège a utilisé des indicateurs pertinents pour démontrer le niveau d'atteinte des objectifs en fonction des résultats attendus. Les données et les informations qu'il a recueillies sont pertinentes et suffisantes pour réaliser l'évaluation de l'atteinte des objectifs. De plus, l'analyse de ces données est rigoureuse et les conclusions qui en découlent sont pertinentes.

La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du *Plan institutionnel de réussite 2008-2012* 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 lui a permis de se pencher sur les trois objets du regard critique retenus par la Commission, à savoir le contexte d'élaboration du plan, sa mise en œuvre et son suivi. En ce qui concerne le plan de réussite, le regard critique que porte le Collège

dans son rapport d'autoévaluation ne repose pas sur les objets pris en compte par la Commission. Par contre, la visite a permis à la Commission de constater que le Collège a porté un regard critique approfondi sur le contexte d'élaboration, sur la mise en œuvre et sur les mécanismes de suivi de son *Plan institutionnel de réussite 2008-2012*.

Le contexte d'élaboration du plan stratégique

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

Le Collège a élaboré son *Plan stratégique 2011-2015* à partir du bilan du plan 2006-2010. De plus, il a procédé à l'analyse des principaux éléments de son contexte interne. C'est le comité du plan stratégique qui a été chargé de l'élaboration du nouveau plan. L'ensemble de la communauté collégiale a été consulté lors du processus, que ce soit sur les constats et sur les axes d'intervention retenus dans la planification stratégique ou sur la version définitive du plan. Après avoir été présenté à la Commission des études, le plan a été adopté par le conseil d'administration. À la première année de mise en œuvre du plan stratégique, le Collège a précisé l'analyse de son environnement externe. Il considère que son plan stratégique est en lien avec sa mission, ses valeurs et sa vision. Il conclut que l'analyse de situation qu'il a effectuée lors de l'élaboration du *Plan stratégique 2011-2015* et pendant sa première année de mise en œuvre était suffisante et que les résultats qui en découlent lui ont permis de préciser sa vision, de dégager des enjeux appropriés et des objectifs réalistes.

La Commission constate que l'analyse de situation réalisée par le Collège était suffisante, qu'elle lui a effectivement permis de dégager les enjeux appropriés et de préciser sa vision. Aussi, elle juge que les grandes orientations retenues par le Collège dans sa planification stratégique ont découlé de l'analyse de situation et des enjeux qui en ont résulté. La Commission constate toutefois que les objectifs du plan stratégique n'étaient pas tous formulés de façon à ce que le Collège puisse en attester l'atteinte. Ils n'étaient pas toujours formulés en termes de résultats attendus, moyens et résultats attendus étant souvent confondus, et n'étaient pas toujours accompagnés d'indicateurs pertinents permettant d'en mesurer l'atteinte. La Commission *suggère* au Cégep Gérald-Godin de s'assurer que tous ses objectifs sont formulés en termes de résultats attendus mesurables et accompagnés d'indicateurs pertinents permettant d'assurer le suivi de la progression vers l'atteinte des résultats.

La Commission conclut que le contexte d'élaboration du *Plan stratégique 2011-2015* du Cégep Gérald-Godin n'a que partiellement contribué à son efficacité.

Le contexte d'élaboration du plan de réussite

Pour élaborer le *Plan institutionnel de réussite 2008-2012*, le Collège s'est notamment inspiré du *Plan stratégique 2006-2010* et des conclusions tirées du bilan du *Plan institutionnel de réussite 2004-2007*. Le plan de réussite a fait l'objet de consultations auprès de différents intervenants. Le comité institutionnel de la réussite l'a recommandé par la suite à la Commission des études et le plan a été adopté par le conseil d'administration.

La Commission constate que l'analyse de situation réalisée par le Collège lors de l'élaboration de son plan de réussite lui a permis de dégager certains enjeux d'ordre général sans toutefois s'accompagner d'une analyse approfondie des caractéristiques de sa population étudiante et des obstacles à sa réussite. Pour cette raison, les objectifs du plan n'ont découlé que partiellement de la connaissance des caractéristiques de la population étudiante et des obstacles à la réussite. Cette lacune a cependant été corrigée depuis 2011 par l'élaboration et l'utilisation de tableaux de bord de la réussite, lesquels incluent entre autres les cours défis et les indicateurs de réussite en français. La Commission encourage d'ailleurs le Cégep Gérard-Godin à poursuivre en ce sens et à approfondir la connaissance des obstacles à la réussite de ses étudiants. Aussi, elle note que chacun des objectifs du *Plan institutionnel de réussite 2008-2012* a été formulé de façon à ce que le Collège puisse en attester l'atteinte et que tous sont accompagnés d'indicateurs pertinents.

La Commission conclut que le contexte d'élaboration du *Plan institutionnel de réussite 2008-2012* du Cégep Gérard-Godin a généralement contribué à son efficacité.

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

Lors du bilan de fin d'année réalisé en comité de direction élargi, des priorités institutionnelles issues des orientations du plan stratégique sont établies pour l'année suivante. Les directions procèdent par la suite à l'élaboration de leur plan de travail annuel en fonction de ces priorités institutionnelles. Le suivi de la mise en œuvre est assuré par les bilans annuels des directions, des services, des départements programmes et des regroupements. Ces bilans sont intégrés au bilan annuel de gestion de la Direction générale, qui réfère très clairement à tous les objectifs du plan stratégique et qui est présenté au conseil d'administration.

Le plan de réussite est quant à lui pris en charge dans le plan de travail de la Direction des études. Les plans de travail annuels des départements programmes et des regroupements prennent en charge les mesures institutionnelles d'aide à la réussite ainsi que les mesures d'aide spécifiques aux programmes d'études. Le témoignage du suivi de la mise en œuvre

du plan de réussite se fait à partir de différents documents comme les bilans annuels des départements programmes et des regroupements, les bilans annuels de la réussite de la Direction des études et des tableaux de bord. Les bilans annuels des départements programmes et des regroupements précisent entre autres les taux de réussite des étudiants aidés et portent un regard critique sur l'efficacité des mesures d'aide.

La Commission estime que les mécanismes de mise en œuvre utilisés par le Collège sont efficaces. Les responsabilités liées à la mise en œuvre et au suivi de la mise en œuvre du plan stratégique et du plan de réussite sont assumées par toutes les catégories de personnel. La visite a permis de constater que le plan stratégique et le plan de réussite guident et mobilisent la communauté. Il s'agit là de l'une des forces du Cégep Gérard-Godin.

La Commission estime que la mise en œuvre du *Plan stratégique 2011-2015*, incluant le *Plan institutionnel de réussite 2008-2012*, a contribué à son efficacité.

Les mécanismes de suivi du plan stratégique

Les mécanismes de suivi du plan stratégique sont sous la responsabilité de la Direction générale. Ils consistent en la production de bilans annuels de gestion, en lien avec les objectifs du plan stratégique, qui présentent pour l'essentiel les moyens liés avec les objectifs du plan stratégique de même qu'un échéancier. Les rapports annuels font également état des réalisations en lien avec les orientations stratégiques. Ces documents sont déposés au conseil d'administration chaque année. Toutefois, la Commission estime que ces mécanismes de suivi ne permettent que partiellement de procéder à une analyse des résultats obtenus au regard des résultats attendus puisque ces documents présentent essentiellement un bilan des moyens mis en œuvre et non un suivi des résultats. Néanmoins, la Commission constate que, même si le plan stratégique n'a pas été révisé ni actualisé, le Collège a démontré sa capacité à adapter ses pratiques en fonction des changements de son environnement et à réagir aux modifications de son environnement. La Commission *suggère* au Cégep Gérard-Godin de se doter de mécanismes de suivi des résultats de son plan stratégique lui permettant de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser annuellement son plan stratégique et, le cas échéant, de l'actualiser.

Considérant ce qui précède, la Commission estime que les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2011-2015* du Cégep Gérard-Godin n'ont que partiellement contribué son efficacité.

Les mécanismes de suivi du plan de réussite

Le pilotage du plan de réussite est sous la responsabilité de la Direction des études. Le Collège produit annuellement depuis 2011 des tableaux de bord de la réussite dans lesquels il témoigne des résultats obtenus au regard des résultats attendus. Ces tableaux de bord présentent les indicateurs de réussite par programme, pour l'ensemble des programmes préuniversitaires et pour l'ensemble des programmes d'études. Ils font part également des taux de réussite pour les cours défis et pour les cours de français. Les bilans annuels produits par les départements programmes présentent les résultats obtenus, les taux de réussite des étudiants aidés et un regard critique sur l'efficacité des mesures d'aide y est porté. Une conseillère pédagogique rencontre tous les départements programmes pour analyser avec eux les tableaux de bord. À la suite de cette rencontre, les départements programmes, qui disposent depuis l'automne 2013 de ressources annuelles fixes et récurrentes, déterminent les mesures d'aide à la réussite qui seront privilégiées.

La Commission conclut donc que les mécanismes de suivi des résultats du *Plan institutionnel de réussite 2008-2012* du Cégep Gérald-Godin ont contribué à son efficacité.

Le plan d'action

Le Collège n'a pas élaboré de plan d'action qui découle des constats de l'autoévaluation de mi-parcours de l'efficacité de son *Plan stratégique 2011-2015*. En ce qui concerne l'efficacité de son *Plan institutionnel de réussite 2008-2012*, le Collège a déterminé sept enjeux à la suite de son autoévaluation et des actions ont été entreprises, mais il n'a pas produit de plan d'action. Afin d'améliorer son processus de planification stratégique, incluant le processus de planification lié à la réussite, la Commission *suggère* au Collège, lors d'une prochaine évaluation, de se donner un plan d'action qui comprendra les actions de nature à améliorer le processus de planification stratégique et celui lié à la réussite, qui précisera les responsabilités et qui comprendra un échéancier.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep Gérald-Godin n'a que partiellement répondu aux demandes de la Commission dans le cadre de ses deux démarches d'autoévaluation. Il a produit des devis d'évaluation qui comprenaient les éléments essentiels pour mener une évaluation de qualité. En ce qui concerne le plan stratégique, il a évalué l'atteinte des objectifs, a posé un regard critique sur le contexte d'élaboration, sur la mise en œuvre ainsi que sur le suivi du plan. Pour ce qui est du plan de réussite, le Collège a évalué l'atteinte des objectifs, mais le regard critique qu'il pose sur son plan ne repose pas sur les objets pris en compte par la Commission. De plus, il n'a pas produit de plan d'action à la suite de l'autoévaluation de l'efficacité du plan stratégique. Par ailleurs, il a déterminé sept enjeux à la suite de l'autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite, mais sans les consigner dans un plan d'action. Au cours du processus d'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique et de l'efficacité de son plan de réussite, le Collège n'a pas expliqué les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus. La Commission estime que le Collège gagnerait à expliquer les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs visés. De plus, le Collège n'a pas évalué l'efficacité de certains moyens. Parce que l'évaluation de l'efficacité permet de déterminer les moyens qui produisent les meilleurs résultats et de faire des choix appropriés, la Commission estime que le Collège gagnerait à s'assurer d'évaluer l'efficacité des moyens mis en œuvre.

La visite a permis à la Commission de constater que le Collège a procédé à de nombreuses consultations sur ses démarches auprès de sa communauté. En effet, plusieurs instances ont été consultées, entre autres la Commission des études, les départements programmes, les regroupements et le comité de direction. De plus, au terme du processus, les rapports d'autoévaluation ont fait l'objet d'une recommandation de la Commission des études et ont été adoptés par le conseil d'administration. Les données que le Collège a collectées pour l'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, proviennent de sources variées comme de plans de travail et de bilans annuels produits par les directions, les services, les départements programmes, de données statistiques sur la réussite produites par le Collège, de tableaux de bord sur la réussite scolaire ainsi que de rapports de suivi annuels sur le *Plan institutionnel de réussite 2008-2012*. Pour ce qui est de l'évaluation de l'efficacité du plan stratégique, l'analyse réalisée par le Collège repose sur des données pertinentes, mais en partie suffisantes et cette analyse est partiellement rigoureuse. Les conclusions ne sont pas toujours pertinentes et ne découlent pas toujours de l'analyse. Dans le cas de l'évaluation de l'efficacité du plan de réussite, l'analyse est appuyée sur des données pertinentes et suffisantes. De plus, la visite a permis de constater que l'analyse des données réalisée par le Collège est rigoureuse, que les conclusions sont pertinentes et qu'elles découlent de l'analyse. La Commission estime toutefois que le

Collège gagnerait à consigner les conclusions du regard critique posé sur son plan de réussite dans son rapport d'autoévaluation.

Selon la Commission, les indicateurs utilisés par le Collège pour démontrer le niveau d'atteinte des objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite étaient pertinents. Pour certains objectifs de son plan stratégique, le Collège a examiné les résultats obtenus en fonction des résultats attendus pour mesurer leur niveau d'atteinte, mais pour les autres, il a plutôt fait un rapport d'activités qui présente les réalisations et les mesures en lien avec chacun d'eux. La démarche choisie par le Collège ne lui a donc permis de démontrer que partiellement le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique. En ce qui concerne le *Plan institutionnel de réussite 2008-2012*, la Commission conclut que la démarche du Collège lui a permis de démontrer le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus.

La Commission constate que la démarche choisie par le Collège ne lui a que partiellement permis de poser un regard critique approfondi sur son *Plan stratégique 2011-2015*. Le Cégep Gérard-Godin a mené un travail d'autoévaluation qui ne lui a que partiellement permis de repérer les points forts et les améliorations à apporter à son processus de planification stratégique. Son rapport d'autoévaluation ne témoigne que partiellement des résultats obtenus. Le regard critique qu'il pose sur son plan stratégique est en partie de nature à améliorer son processus de planification stratégique. De ce fait, la Commission *suggère* au Collège, lors d'une prochaine évaluation, de s'assurer que son évaluation repose sur des données pertinentes et suffisantes et sur une analyse rigoureuse permettant de tirer des conclusions afin de dégager les points forts et les pistes d'amélioration.

La Commission considère que, dans l'ensemble, la démarche d'autoévaluation de mi-parcours retenue par le Cégep Gérard-Godin 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.

Pour ce qui est du *Plan institutionnel de réussite 2008-2012*, la Commission remarque que la démarche choisie par le Collège lui a permis de poser un regard critique approfondi sur son plan. Le Cégep Gérard-Godin a mené un travail d'autoévaluation qui lui a permis de repérer les points forts et les améliorations à apporter à son processus de planification lié à la réussite. Son rapport d'autoévaluation témoigne des résultats obtenus en fonction de résultats attendus. Le regard critique qu'il pose sur son plan de réussite est de nature à améliorer son processus de planification lié à la réussite.

Dans l'ensemble, la Commission considère que la démarche d'autoévaluation retenue par le Cégep Gérard-Godin lui a permis de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan de réussite.

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 2011-2015*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep Gerald-Godin et la gestion qu'il en a faite ***n'ont que partiellement contribué*** à l'atteinte des résultats. De plus, le regard critique posé par le Collège sur le *Plan stratégique 2011-2015* n'a que partiellement permis de reconnaître les points forts et les améliorations à apporter à son processus de planification stratégique, tandis que le regard qu'il a porté sur son *Plan institutionnel de réussite 2008-2012* l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification lié à la réussite.

En ce qui concerne le contexte d'élaboration, le Collège a procédé à l'analyse des principaux éléments de son contexte interne lors de l'élaboration de son *Plan stratégique 2011-2015*. À la première année de mise en œuvre du plan stratégique, le Collège a précisé l'analyse de son environnement externe. Il conclut que l'analyse de situation qu'il a effectuée est suffisante et que les résultats qui en découlent lui ont permis de préciser sa vision, de dégager des enjeux appropriés et des objectifs réalistes. La Commission constate toutefois que les objectifs du plan stratégique n'étaient pas toujours formulés en termes de résultats attendus, moyens et résultats attendus étant souvent confondus, et n'étaient pas toujours accompagnés d'indicateurs pertinents permettant d'en mesurer l'atteinte. La Commission suggère au Collège de s'assurer que tous ses objectifs sont formulés en termes de résultats attendus mesurables et accompagnés d'indicateurs pertinents permettant d'assurer le suivi de la progression vers l'atteinte des résultats. Le Collège a également procédé à une analyse de situation lors de l'élaboration de son *Plan institutionnel de réussite 2008-2012*. La Commission constate que cette analyse a permis au Collège de dégager certains enjeux d'ordre général sans toutefois s'accompagner d'une analyse approfondie des caractéristiques de sa population étudiante et des obstacles à sa réussite. Chacun des objectifs du *Plan institutionnel de réussite 2008-2012* a été formulé de façon à ce que le Collège puisse en attester l'atteinte et tous sont accompagnés d'indicateurs pertinents. Pour ce qui est de la mise en œuvre, des priorités institutionnelles issues des orientations du plan stratégique sont établies lors du bilan de fin d'année réalisé en comité de direction élargi. Les directions procèdent par la suite à l'élaboration de leur plan de travail annuel en fonction de ces priorités. Le suivi de la mise en œuvre est assuré par les bilans annuels des directions, des services, des départements programmes et des regroupements, qui sont intégrés au bilan annuel de gestion de la Direction générale. Le plan de réussite est quant à lui pris en charge dans le plan de travail de la Direction des études. Les plans de travail annuels des départements programmes et des regroupements

prennent en charge les mesures institutionnelles d'aide à la réussite ainsi que les mesures d'aide spécifiques aux programmes. Le témoignage du suivi de la mise en œuvre du plan de réussite se fait notamment à partir des bilans annuels des départements programmes et des regroupements, des bilans annuels de la réussite de la Direction des études et des tableaux de bord. Concernant les mécanismes de suivi du plan stratégique, ils consistent en la production de bilans annuels de gestion, en lien avec les objectifs du plan stratégique, qui présentent pour l'essentiel les moyens en lien avec les objectifs du plan stratégique de même qu'un échéancier. Toutefois, la Commission estime que ces mécanismes de suivi ne permettent que partiellement de procéder à une analyse des résultats obtenus au regard des résultats attendus puisque ces documents présentent essentiellement un bilan des moyens mis en œuvre et non un suivi des résultats. Néanmoins, la Commission constate que, même si le plan stratégique n'a pas été révisé ni actualisé, le Collège a démontré sa capacité à adapter ses pratiques en fonction des changements de son environnement et à réagir aux modifications de son environnement. La Commission suggère au Collège de se doter de mécanismes de suivi des résultats de son plan stratégique lui permettant de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser annuellement son plan stratégique et, le cas échéant, de l'actualiser. Pour le suivi des résultats du plan de réussite, le Collège produit annuellement des tableaux de bord de la réussite dans lesquels il témoigne des résultats obtenus au regard des résultats attendus. Les bilans annuels produits par les départements programmes et les regroupements présentent les résultats obtenus, les taux de réussite des étudiants aidés et un regard critique sur l'efficacité des mesures d'aide y est porté.

Concernant le *Plan stratégique 2011-2015*, 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. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet d'attester que partiellement le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique en fonction de résultats attendus. La Commission suggère au Collège, lors d'une prochaine évaluation, de s'assurer que son évaluation repose sur des données pertinentes et suffisantes et sur une analyse rigoureuse permettant de tirer des conclusions afin de dégager les points forts et les pistes d'amélioration.

Pour ce qui est du *Plan institutionnel de réussite 2008-2012*, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a permis de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan de réussite. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus. Elle considère que les actions envisagées par le Collège sont de nature à améliorer le processus

de planification lié à la réussite du Cégep Gérard-Godin. Toutefois, celui-ci n'a pas produit de plan d'action qui découle des constats de l'autoévaluation de mi-parcours de l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. La Commission suggère au Collège, lors d'une prochaine évaluation, de se donner un plan d'action qui comprendra les actions de nature à améliorer le processus de planification stratégique et celui lié à la réussite, qui précisera les responsabilités et qui comprendra un échéancier.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2011-2015*, le Cégep Gérard-Godin souscrit à l'analyse et au jugement de la Commission. Il a en outre apporté certaines précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Céline Durand, présidente