

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2009

du Cégep de l'Outaouais

Juin 2013

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2009* du Cégep de l'Outaouais 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 Cégep et la gestion qu'il en a faite ont contribué à l'atteinte des résultats.

Le Cégep de l'Outaouais a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 2 novembre 2010. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 16, 17 et 18 octobre 2012². À cette occasion, le comité a rencontré la Direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie générale du Cégep, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission, après que celle-ci ait analysé le rapport d'autoévaluation et recueilli de l'information additionnelle lors de la visite. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques du Cégep de l'Outaouais, 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 Cégep 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 Cégep, 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. Michel Lauzière, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Serge Bélisle, directeur de la formation continue à la retraite du Cégep de Sherbrooke, M. Normand W. Bernier, directeur général à la retraite du Cégep de Drummondville et M. Louis Côté, professeur de philosophie à la retraite du Collège d'Alma. Le comité était assisté de M^{me} Corinne Côté, 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

Fondé en 1967, le Cégep de l'Outaouais est l'unique établissement collégial public et francophone de la région de l'Outaouais, région comptant par ailleurs un collègue privé. L'Outaouais se classe au premier rang des régions du Québec pour ce qui est de la proportion des emplois régionaux relevant du secteur tertiaire, soit 83 % de son PIB régional. Le Cégep participe au développement régional notamment comme employeur, mais aussi par l'offre de service aux entreprises, par les stages de ses étudiants ou par les activités culturelles et sportives offertes à la population. Il compte trois campus dans la ville de Gatineau et le Centre d'études collégiales de la Vallée-de-la-Gatineau dans le nord de la région.

Au cours de la période 2004 à 2009, l'offre de programmes préuniversitaires à la formation ordinaire n'a pas changé. Le secteur technique s'est enrichi de deux nouveaux programmes, soit *Soins préhospitaliers d'urgence* et *Techniques d'inhalothérapie*. À la formation continue, l'établissement offrait une vingtaine de programmes en 2004 et près d'une trentaine en 2009. La population étudiante s'est accrue entre les années 2004-2005 et 2009-2010, passant de 3879 à 4685 étudiants à la formation ordinaire et de 341 à 383 étudiants à la formation continue.

En plus de la Direction générale et de la Direction des études, le Cégep de l'Outaouais compte la Direction des affaires étudiantes et communautaires, la Direction des ressources financières et matérielles, la Direction des ressources informatiques et multimédias, la Direction du développement des ressources humaines et services au personnel, la Direction des communications et des affaires corporatives ainsi que la Direction de la formation continue et du développement des affaires. La directrice générale en poste au moment de l'élaboration du plan 2004-2009 n'était plus au Cégep lors de son évaluation. Deux présidents se sont succédé au conseil d'administration et un changement a eu lieu à la Direction des études. L'effectif de l'ensemble du personnel a augmenté, passant d'environ 470 personnes au début du plan stratégique à environ 580 à son terme.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Cégep en octobre 2004 et évalué par la Commission qui l'a jugé conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et susceptible d'assurer avec efficacité la mission du Cégep. Ce plan est le premier depuis les modifications de la Loi. Dans son rapport d'autoévaluation, le Cégep mentionne qu'une révision des moyens du plan d'action du plan stratégique a été effectuée lors du changement à la Direction générale en 2005. La mise en œuvre du plan a été prolongée jusqu'en 2010 pour permettre son évaluation et l'élaboration du plan 2011-2016.

La mission du Cégep, telle que présentée dans le plan stratégique, se déploie en deux volets : « Offrir à la population de l'Outaouais, dans un milieu d'apprentissage convivial, humaniste et propice à la réussite éducative, des programmes de niveau collégial, préuniversitaire ou technique, pertinents et qualifiants. Collaborer avec divers organismes au développement régional, notamment en dispensant des services de formation continue, en soutenant des activités de recherche et de transferts technologiques, en rendant accessibles des ressources pour des activités compatibles avec sa mission de formation. » En lien avec sa mission, le Cégep a déterminé ses orientations stratégiques regroupées selon quatre axes.

Le plan de réussite

Le plan de réussite, le deuxième du Cégep, couvre la période de 2004 à 2007. Le Cégep a prolongé sa mise en œuvre jusqu'à son évaluation en 2008. Ce plan institutionnel de réussite a été évalué par la Commission lors de son élaboration, qui l'a jugé susceptible de bien soutenir la réussite et la diplomation des élèves. Le plan comporte trois objectifs principaux : la diplomation, la réussite des cours au premier trimestre et la réinscription au troisième trimestre, tous trois accompagnés de résultats attendus. Les stratégies et moyens proposés pour l'atteinte des objectifs sont aussi présentés. La liste des moyens du plan de réussite a subi quelques ajustements au cours de sa mise en œuvre.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Cégep a réalisé les travaux d'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique entre août 2009 et juin 2010. Le processus et la démarche d'évaluation ont été pilotés par un comité d'évaluation, composé de membres de la régie du Cégep, assisté d'un consultant. Le devis contient les objectifs et les enjeux de l'évaluation, lesquels portent notamment sur les caractéristiques du plan à évaluer, comme les indicateurs et le nombre important d'objectifs et de moyens, la participation de la communauté collégiale, l'objectivité du

processus et de l'interprétation des données et résultats, la facilité d'accès aux données requises et la pertinence de l'analyse de la situation. Le devis présente aussi la méthodologie de l'évaluation et un calendrier d'exécution.

Des instruments de cueillettes ont été conçus pour amasser des données documentaires, statistiques et perceptuelles, analysées par le comité. Le Cégep mentionne par ailleurs que le rapport a été soumis à la consultation auprès d'instances de la communauté collégiale, par exemple le personnel-cadre, le syndicat des enseignants, la Commission des études et le conseil d'administration, avant l'adoption finale.

L'évaluation du plan institutionnel de réussite a été pilotée par la Direction des études, assistée d'un conseiller pédagogique, et un rapport a été adopté par la Commission des études en mai 2008. Les trois premières parties de l'évaluation font état de l'atteinte des trois grands objectifs du plan de réussite, en recourant notamment aux données statistiques liées à la réussite pour l'ensemble de l'institution et ventilées par programme. La quatrième partie du rapport d'évaluation porte sur les cours écueils, tandis que la cinquième traite de l'approche-programme et du soutien pédagogique. Le Cégep conclut son rapport par une liste de recommandations en vue de l'élaboration du prochain plan de réussite. À la suite de l'évaluation, un devis d'élaboration a été conçu pour le prochain plan de réussite, le *Plan d'aide à l'apprentissage et à la réussite 2011-2016* (PAAR). De façon à arrimer le nouveau plan de réussite au nouveau plan stratégique, le Cégep a décidé d'échelonner les travaux d'élaboration jusqu'en 2010.

Évaluation de l'efficacité du plan stratégique

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

L'atteinte des objectifs du plan stratégique

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

Le Cégep a rassemblé sous quatre axes les quatorze orientations de son plan, déclinées en 35 objectifs : quatre objectifs sont liés au premier axe, *Les étudiants au cœur de la mission du Cégep*; dix objectifs sont liés au deuxième axe, *La carte améliorée des programmes et les services offerts aux étudiants*; douze sont liés au troisième axe, *Une organisation humaine et efficiente* et finalement, neuf sont liés au dernier axe, *Un Cégep qui rayonne dans sa communauté*.

Pour évaluer l'atteinte des objectifs de son plan stratégique, le Cégep s'est appuyé sur des sources documentaires, comme la liste des priorités institutionnelles, les plans d'action et les bilans annuels des différentes directions, les rapports annuels, les rapports statistiques de la Direction de la formation continue et de la Direction des études, les rapports d'activités ponctuelles des campagnes de promotion et le rapport d'évaluation du plan institutionnel de réussite produit en 2008. Le Cégep a également recueilli des données perceptuelles auprès des parents d'élèves, de la future population étudiante, du personnel en orientation scolaire, de la communauté étudiante de deuxième et de troisième année et auprès du personnel du Cégep. De plus, la perception des cadres, des responsables de la coordination des programmes, des responsables de chaque direction et de l'exécutif des syndicats a été sollicitée. Ces données perceptuelles ont notamment permis au Cégep d'expliquer les écarts, le cas échéant.

Le Cégep s'est doté d'un modèle d'évaluation qu'il a maintenu tout au long de l'opération d'évaluation de l'atteinte des objectifs : chaque objectif du plan stratégique a été évalué à l'aide d'indicateurs pertinents, prévus ou non dans le plan, et apprécié selon trois échelons permettant au Cégep de conclure si l'objectif a été atteint, partiellement atteint ou non atteint. Au terme de son évaluation, le Cégep porte un jugement sur l'efficacité de son plan stratégique et conclut que les objectifs n'ont été que partiellement atteints. Il explique les écarts par plusieurs éléments, notamment le climat de travail, la gestion des ressources humaines ou la faible adhésion de la communauté collégiale au plan.

Pour évaluer l'atteinte des objectifs, le Cégep a entre autres utilisé les données statistiques liées à la réussite disponibles dans le système CHESCO (cheminements scolaires des nouveaux inscrits au collégial), celles produites à l'interne et les données du réseau collégial public. Le comité a évalué tous les objectifs en fonction des résultats attendus que le Cégep s'était fixés et a présenté ses constats à la Commission des études. Au terme de son évaluation, bien qu'il considère que des mesures concrètes et des actions profitables ont été mises en place, le Cégep estime que ses objectifs n'ont pas été atteints. Il explique les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus.

La Commission constate que le Cégep a évalué tous les objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite. Elle estime que le Cégep s'est appuyé sur des données et des informations pertinentes et suffisantes et que l'analyse des données est rigoureuse. La Commission conclut donc que la démonstration du Cégep sur l'évaluation de l'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite est convaincante et que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, elle permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan institutionnel de réussite en fonction de résultats attendus.

Le regard critique sur le plan stratégique

Le regard critique permet d'examiner le contexte d'élaboration du plan stratégique, sa mise en œuvre et les mécanismes de suivi et d'apprécier si ces processus ont contribué à l'efficacité du plan.

Pour porter un regard critique tant sur son plan stratégique que sur son plan institutionnel de réussite, le Cégep a établi des objets d'évaluation, formulés en autant de questions concernant le processus d'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des plans. Il recourt principalement aux résultats de l'évaluation de l'atteinte des objectifs du plan stratégique, plus spécifiquement l'explication des écarts, la description de l'effet des moyens et les constats tirés de cette évaluation. La démarche adoptée pour poser un regard critique sur le plan institutionnel de réussite en 2008 a été essentiellement la même.

Le contexte d'élaboration du plan stratégique

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

Pour effectuer l'analyse de son environnement interne et externe, le Cégep s'est appuyé notamment sur l'évaluation institutionnelle et sur le plan institutionnel de réussite ainsi que sur les informations recueillies lors de groupes de discussion réalisés auprès du personnel,

des cadres, des syndicats, de la clientèle étudiante de même que des employeurs, partenaires et intervenants socioéconomiques de la région. Le Cégep a ensuite dressé une synthèse des principales faiblesses, opportunités et contraintes pour dégager les enjeux et défis auxquels il fera face. Les orientations stratégiques du plan 2004-2009 découlent de ces enjeux et défis.

Le Cégep juge que l'analyse de la situation effectuée lors de l'élaboration du *Plan stratégique 2004-2009* était exhaustive et présentait une synthèse des opportunités, des contraintes et des enjeux. Le regard critique que porte le Cégep sur le contexte d'élaboration l'amène toutefois à formuler des recommandations. Par exemple, le plan 2004-2009 ne contenait pas d'énoncé de vision, lacune relevée par le Cégep et à laquelle il a remédié dans le plan 2011-2016, en plus d'avoir ajouté une dimension internationale à son projet éducatif. La Commission estime, comme le Cégep, que l'analyse de la situation est complète et suffisante, qu'elle a permis de dégager les enjeux et a contribué à l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2009*.

Le Cégep a aussi porté un regard critique sur la formulation des orientations et objectifs stratégiques et sur le choix des indicateurs. Il considère que les axes d'interventions et les stratégies sont en général cohérents avec la mission, les enjeux et les défis dégagés dans l'analyse de la situation. Toutefois, le Cégep mentionne qu'il aurait été préférable de formuler, à partir des défis et enjeux, des stratégies pour traduire les priorités d'intervention. Il mentionne aussi que les objectifs ne sont pas toujours cohérents avec l'axe auquel ils se rattachent. De plus, le Cégep estime que plusieurs indicateurs s'apparentent à des indicateurs d'activité ou de production plutôt qu'à des indicateurs d'effet. La Commission est d'accord avec ces conclusions et constate en outre que la formulation de nombreux objectifs les rend difficilement mesurables. Au moment de la visite, le Cégep avait déjà élaboré son *Plan stratégique 2011-2016*. La Commission observe la présence d'indicateurs, mais estime que plusieurs objectifs ne précisent pas de résultats attendus mesurables et que certains sont de l'ordre des moyens. La Commission *suggère* au Cégep de s'assurer que tous les objectifs de son prochain plan stratégique sont formulés en résultats attendus mesurables et accompagnés d'indicateurs qui lui permettront de suivre la progression vers l'atteinte des objectifs.

La Commission conclut que le contexte d'élaboration du *Plan stratégique 2004-2009* n'a que partiellement contribué à son efficacité.

Le contexte d'élaboration du plan de réussite

Pour l'élaboration de son plan institutionnel de réussite, le Cégep s'est appuyé sur le bilan d'aide à la réussite 2000-2003, document qui selon lui présentait une actualisation des données relatives à la réussite. Le Cégep s'est aussi basé sur des indicateurs du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST)

et a privilégié une approche à la fois qualitative et quantitative. Une fois les informations tirées de ces sources validées auprès des intervenants à la réussite, l'établissement a établi ses priorités et choisi des moyens en lien avec les obstacles relevés dans l'analyse de la situation.

Au regard de l'évaluation de l'efficacité de son plan institutionnel de réussite effectuée en 2008, le Cégep a produit une série de recommandations à prendre en compte lors de l'élaboration de son nouveau plan de réussite, recommandations qui ont été intégrées à celles exposées dans le rapport d'évaluation du plan stratégique en 2010. Ainsi, le Cégep a conclu que les obstacles à la réussite devraient être mieux cernés et que la validité des informations concernant sa situation géographique frontalière devrait être renforcée. Par ailleurs, il dit souhaiter faire preuve de plus de réalisme dans la rédaction des objectifs et cibles visés et se conformer plus rigoureusement à l'utilisation des grands indicateurs de la réussite, à savoir la réussite en première session, la persévérance et la diplomation, ce dont il a tenu compte dans son plan de réussite 2011-2016.

La Commission estime que l'analyse du Cégep sur l'élaboration de son plan institutionnel de réussite lui a permis de connaître les caractéristiques de la clientèle et de cerner les obstacles à la réussite. Elle considère de surcroît que les objectifs découlaient de la connaissance de ces caractéristiques, qu'ils étaient facilement mesurables et accompagnés de résultats attendus. Au moment de la visite, la Commission a pu constater que certaines recommandations formulées par le Cégep ont été prises en compte lors de l'élaboration du Plan d'aide à l'apprentissage et à la réussite, intégré au *Plan stratégique 2011-2016*.

À la lumière de ces constats, la Commission conclut que le contexte d'élaboration du *Plan institutionnel de réussite 2004-2007* a généralement contribué à son efficacité.

La mise en œuvre du plan stratégique

La mise en œuvre du plan stratégique du Cégep a été assurée par sa prise en charge dans les plans de travail de chaque direction, département et service, plans indiquant un état de la situation, des objectifs, des activités, les responsabilités, un échéancier et les résultats attendus. Ces plans de travail découlent directement du plan de travail institutionnel, qui est lui-même élaboré par la Direction générale en fonction des priorités institutionnelles en lien avec le plan stratégique. Au terme de chaque année, des bilans des plans de travail sont produits pour faire état de la réalisation des activités.

Le Cégep estime que, globalement, les moyens mis en œuvre étaient suffisants, adéquats et qu'ils ont contribué à l'atteinte des résultats, que les responsabilités des intervenants ont été assumées de façon générale et que le calendrier a été respecté. Parmi les réalisations, le Cégep souligne notamment l'adoption et l'implantation de nouveaux mécanismes de

communication pour le personnel, une nouvelle base d'archivage, la mise sur pied de l'équipe de football et la création de la Fondation du Cégep de l'Outaouais. Le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique a été effectué grâce aux bilans des plans de travail produits annuellement. Le Cégep mentionne qu'à la lumière de ces bilans, certains moyens ont été ajustés.

La Commission juge que les plans de travail des directions, des services et des départements sont en lien avec le plan stratégique et qu'un grand nombre de moyens ont été mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Elle constate aussi que le Cégep a effectué une révision annuelle des moyens, lui permettant ainsi de les ajuster en fonction de ses constats. La Commission conclut que la mise en œuvre du *Plan stratégique 2004-2009* a contribué à son efficacité.

La mise en œuvre du plan de réussite

La mise en œuvre du *Plan institutionnel de réussite 2004-2007* a été assurée par une mécanique semblable à celle du plan stratégique, c'est-à-dire par l'intermédiaire du plan de travail de la Direction des études et des plans de travail annuels des départements, basés sur le plan de travail institutionnel. La coordination du plan relève de la Direction des études et la Commission des études vérifie les plans de travail et les bilans annuels. Pour effectuer le suivi de la mise en œuvre, la Commission des études s'appuie sur les bilans annuels des départements dans lesquels sont inclus des tableaux de bord et des données sur la réussite pour chaque programme. Ces bilans sont aussi présentés à la Direction des études. Au moment de la visite, la Direction des études nous confirmait qu'elle demande aux départements d'aiguiller les actions contenues dans leur plan de travail sur les orientations du *Plan d'aide à l'apprentissage et à la réussite*, inclus dans le *Plan stratégique 2011-2016*.

Le Cégep estime que les actions et les mesures d'aide prévues au plan de réussite 2004-2007 étaient bonnes, mais la très faible adhésion de la communauté collégiale aux objectifs quantitatifs visés a nui à sa mise en œuvre. Il considère en outre que la prise en charge de l'ensemble de ce plan n'a pas fait l'objet d'une responsabilité réelle et partagée et que sa mise en œuvre de même que son suivi n'ont pas eu la cohérence nécessaire. Le Cégep mentionne toutefois que le présent *Plan d'aide à l'apprentissage et à la réussite 2011-2016*, notamment grâce à son élaboration plus inclusive, à une meilleure diffusion et au comité de suivi du plan, a gagné en adhésion. Lors de la visite, la Commission a aussi constaté qu'un plan de mise en œuvre du PAAR, incluant les actions, les résultats attendus avec indicateurs, les responsables et l'échéancier, a été déposé à la Commission des études et adopté par le conseil d'administration.

L'analyse faite par la Commission des données contenues dans le rapport du Cégep et les informations recueillies lors de la visite lui permettent de constater les mêmes lacunes que celles relevées par le Cégep en ce qui concerne la mise en œuvre du plan institutionnel de réussite. Elle juge que la mise en œuvre des moyens du plan n'a pas toujours contribué à l'atteinte des résultats escomptés et conclut donc que la mise en œuvre du *Plan institutionnel de réussite 2004-2007* n'a que partiellement contribué à son efficacité.

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

Le Cégep estime que les liens entre les plans de travail et le plan stratégique ne permettaient pas toujours de faire le suivi vers l'atteinte des objectifs, mais juge tout de même que les mécanismes de suivi étaient adéquats. Dans son rapport d'évaluation, le Cégep recommande cependant de prévoir des mécanismes de suivis dans son prochain plan stratégique. Lors de la visite, la Commission a constaté que le Cégep était à mettre en place un comité de suivi de la réussite et déposait au conseil d'administration des documents relatifs au suivi du plan stratégique et du plan de réussite.

Selon les informations disponibles dans la documentation et selon les propos recueillis en visite, la Commission constate que le conseil d'administration n'a pas été informé sur le suivi de la progression des résultats obtenus vers l'atteinte des objectifs du plan. En fait, le Cégep n'a pas effectué de suivi annuel des résultats et n'a donc pas actualisé son plan. En ce qui concerne le plan institutionnel de réussite, la Direction des études distribue des tableaux de bord à chacun des programmes, qui présentent les statistiques liées aux grands indicateurs de réussite. Cependant, le Cégep n'a pas fait, à l'instar du regard porté sur le plan stratégique, de suivi formel en fonction de l'atteinte des objectifs attendus.

Considérant l'absence de suivi des résultats attendus qui aurait permis au Cégep d'apporter des ajustements à son plan stratégique et à son plan institutionnel de réussite, la Commission conclut que les mécanismes de suivi du plan stratégique et du plan institutionnel de réussite n'ont pas contribué à leur efficacité. Bien que le Cégep ait fait part de son intention de mieux suivre la progression des résultats de son nouveau plan vers l'atteinte des objectifs, la Commission lui *suggère* de se doter d'un mécanisme de suivi des résultats de son plan stratégique et de son plan de réussite lui permettant de procéder à des révisions annuelles et, le cas échéant, à leur actualisation.

Le plan d'action

Le Cégep a élaboré un plan présentant les actions à mettre en œuvre pour améliorer son processus de planification stratégique et de planification lié à la réussite. Ces actions découlent des conclusions de l'évaluation du *Plan stratégique 2004-2009* et du *Plan institutionnel de réussite 2004-2007*. Les responsables de la mise en œuvre des actions sont identifiés et un calendrier de réalisation est précisé. Au moment de la visite, le Cégep avait adopté son nouveau plan stratégique, incluant le plan de réussite. Bien que certaines recommandations n'aient pas été prises en compte lors de l'élaboration du *Plan stratégique 2011-2016*, notamment en ce qui a trait au mécanisme de suivi, la Commission a pu constater lors de la visite que plusieurs actions avaient été entreprises. Par exemple, le Cégep a inclus un énoncé de vision dans son nouveau plan stratégique. Il a aussi procédé à une vaste consultation lors de l'élaboration et pris en compte la formation continue. La Commission conclut que les actions du plan sont susceptibles d'améliorer le processus de planification stratégique du Cégep, incluant le processus de planification lié à la réussite, et l'encourage à poursuivre sa mise en œuvre.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep de l'Outaouais a généralement répondu aux demandes de la Commission. Dans le cadre de son autoévaluation, le Cégep a évalué l'atteinte des objectifs de son plan stratégique et de son plan institutionnel de réussite et a posé un regard critique sur le contexte d'élaboration du plan stratégique, sur sa mise en œuvre et sur le suivi effectué. Le Cégep a dégagé des pistes d'action reprenant les éléments importants dont il compte assurer la pérennité lors du prochain plan. Le devis comprenait les éléments essentiels pour mener une évaluation de qualité et a constitué un bon guide pour mener l'autoévaluation.

Les données et les informations collectées par le Cégep pour l'évaluation de l'atteinte des objectifs de son plan stratégique et de son plan institutionnel de réussite proviennent de sources variées, notamment des sources documentaires et des consultations. Le Cégep a tout d'abord établi un constat de la situation, pour ensuite formuler des recommandations. Des consultations ont été tenues sur ces recommandations pour les valider et ensuite les inclure dans le plan d'action. La Commission considère que les données et les informations utilisées par le Cégep sont pertinentes et suffisantes, que l'analyse de ces données est rigoureuse et qu'elle permet de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs, autant du plan stratégique que du plan de réussite.

Par ailleurs, la Commission constate que la démarche du Cégep lui a permis de porter un regard critique sur les différentes dimensions de son processus de planification stratégique, incluant celui lié à la réussite, et de déterminer les points forts et les améliorations à apporter à son processus de planification stratégique et de planification lié à la réussite. Pour porter un regard critique sur sa planification stratégique, le Cégep s'est posé huit questions sur les différents éléments du processus de planification et y a répondu grâce aux données provenant des mêmes sources que celles ayant permis l'évaluation de l'atteinte des objectifs. La Commission estime que l'analyse de ces données est rigoureuse et que le regard critique sur le plan stratégique et le plan institutionnel de réussite, ainsi que les actions qui en découlent, sont de nature à permettre au Cégep d'améliorer son processus de planification stratégique et de planification lié à la réussite. Toutefois, le Cégep n'a pas procédé à l'évaluation de l'efficacité de quelques moyens mis en œuvre. La Commission estime que le Cégep gagnerait à faire cet exercice qui lui permettrait d'évaluer les efforts investis au regard des résultats obtenus.

En conclusion, la Commission estime que, dans l'ensemble, la démarche d'autoévaluation retenue par le Cégep de l'Outaouais a conduit à une évaluation de qualité. Le Cégep a mené un travail d'autoévaluation qui lui a permis de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. Ce travail lui a aussi permis de repérer les points forts et les améliorations à apporter à son processus de planification stratégique et de planification lié à la 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 2004-2009*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep de l'Outaouais et la gestion qu'il en a faite **n'ont que partiellement contribué** à l'atteinte des résultats. Cependant, le regard critique posé par le Cégep sur le *Plan stratégique 2004-2009* l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification stratégique.

Concernant le contexte d'élaboration du plan stratégique et du plan institutionnel de réussite, la Commission note que l'analyse des environnements interne et externe réalisée par le Cégep lui a permis de déterminer les enjeux associés à sa situation. Les orientations retenues sont en lien avec ces enjeux et avec la mission de l'établissement. Toutefois, le Cégep n'a pas formulé d'éléments de vision pour son plan stratégique ni pour son plan de réussite. De plus, la Commission suggère au Cégep de s'assurer que tous les objectifs de son prochain plan stratégique sont formulés en résultats attendus mesurables et accompagnés d'indicateurs qui lui permettront de suivre la progression vers l'atteinte des objectifs. Pour ce qui est de la mise en œuvre du plan stratégique, elle a été prise en charge par la Direction générale, par l'intermédiaire des plans de travail des départements et des services, basés sur les priorités institutionnelles et en lien avec le plan stratégique. Cependant, la mise en œuvre des moyens, que ce soit pour le plan stratégique ou pour le plan de réussite, n'a pas toujours contribué à l'atteinte des résultats, notamment à cause de la faible adhésion de la communauté collégiale à ces deux plans. Au sujet des mécanismes de suivi du plan stratégique et du plan de réussite, la Commission constate que le Cégep n'a pas effectué de suivi annuel qui aurait permis d'apporter des ajustements au moment opportun et n'a pas actualisé ses plans. C'est pourquoi la Commission suggère au Cégep de mettre en œuvre un mécanisme de suivi des résultats de son plan stratégique et de son plan de réussite lui permettant de procéder à des révisions annuelles et, le cas échéant, à leur actualisation.

Finalement, dans l'ensemble, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Cégep lui a permis de réaliser une évaluation de qualité, bien qu'il n'ait pas procédé à l'analyse de l'efficacité des moyens. Cette démarche a permis à l'établissement d'établir des constats et de dégager des recommandations; le Cégep a ainsi tracé un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. De plus, le plan d'action est susceptible d'améliorer le processus de planification stratégique et le processus de planification lié à la réussite. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Cégep permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite en fonction de résultats attendus.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son *Plan stratégique 2004-2009*, le Cégep de l'Outaouais souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président