



RAPPORT D'ÉVALUATION

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

du Cégep de la Gaspésie et des Îles

Juin 2015

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2011-2016* du Cégep de la Gaspésie et des Îles s'inscrit dans une opération menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial auprès de l'ensemble des collèges publics. Cette opération vise à évaluer l'efficacité des plans stratégiques, incluant les plans de réussite, à leur échéance ou à un moment précis de leur mise en œuvre. En lien avec les attentes définies par la Commission dans le *Cadre d'analyse*¹, les collèges ont été invités à établir un rapport entre les résultats obtenus et les objectifs poursuivis et à porter un regard critique sur le plan stratégique. Au terme de son évaluation, la Commission pourra juger si le plan stratégique réalisé par le Collège et la gestion qu'il en a faite ont contribué à l'atteinte des résultats.

Le Cégep de la Gaspésie et des Îles a transmis son rapport d'autoévaluation de mi-parcours, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 8 juillet 2014. Un comité présidé par une commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 28, 29 et 30 octobre 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, la régie pédagogique de la Direction des études, les comités de suivi du plan stratégique 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 la Gaspésie et des Îles, 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

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 la commissaire, M^{me} Céline Durand, qui en assumait la présidence, le comité était composé de M^{me} Lucie Lahaie, directrice des études par intérim à la retraite du Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu, M. Serge Bélisle, directeur de la formation continue et des affaires corporatives à la retraite du Cégep de Sherbrooke, et M. François Labrousse, consultant retraité pour CGI. 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.

contribuer à l'amélioration du processus de planification stratégique du Cégep, de la gestion du plan et de l'évaluation de son efficacité.

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Le Cégep dessert la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, région dont l'économie est en expansion, avec une croissance annuelle du PIB supérieure à la moyenne québécoise, et ce malgré une baisse démographique récurrente depuis la dernière décennie. Fondé en 1968, le Cégep de la Gaspésie et des Îles a intégré le Séminaire de Gaspé, l'École des infirmières de l'Hôtel-Dieu de Gaspé, l'École des pêcheries de Grande-Rivière, l'École des métiers de Gaspé ainsi que les Écoles normales anglaises et françaises de Gaspé, Carleton, Sainte-Anne-des-Monts et des Îles de la Madeleine. Trois autres campus ont suivi dans les années : le Centre des Îles et l'École des pêches et de l'aquaculture du Québec (EPAQ) en 1983 et le Centre de Carleton en 1989. Aujourd'hui, le Cégep de la Gaspésie et des Îles, dont le siège social se situe à Gaspé, est composé de l'école nationale et de trois campus (l'EPAQ, le Campus de Gaspé – incluant la section anglophone –, le Centre des Îles et le Centre de Carleton). Trois centres collégiaux de transfert de technologie sont affiliés au Cégep, à savoir le Centre d'initiation à la recherche et d'aide au développement durable (CIRADD), le TechnoCentre éolien Gaspésie-les-Îles et Merinov, un centre d'innovation en aquaculture et pêche. Le Cégep est par ailleurs membre du groupe Collégia, le consortium des services de formation continue du Cégep de la Gaspésie et des Îles, du Cégep de Matane et du Cégep de Rivière-du-Loup. Le Cégep de la Gaspésie et des Îles offre de la formation ordinaire et continue, de la formation à distance, en ligne ainsi que de la formation par modules.

Durant les années 2011 à 2014, le Cégep a maintenu son offre de programmes au secteur préuniversitaire tandis que son offre au secteur technique s'est bonifiée d'un programme. Le Cégep offre aussi une session de *Tremplin DEC*. À la formation continue, le Cégep a offert, pour la même période, entre quatre et sept programmes différents menant à une attestation d'études collégiales (AEC), notamment en *Écogestion des milieux côtiers* et en *Services correctionnels*. Aussi, le nombre d'étudiants aux secteurs préuniversitaire et technique de la formation ordinaire a augmenté, passant de 967 étudiants en 2010-2011 à 1037 en 2013-2014. Au *Tremplin DEC*, le nombre d'étudiants a varié entre 120 et 142 lors de ces années. Pour ce qui est de la formation continue, le nombre d'étudiants inscrits a diminué durant cette période, passant de 147 à 114 étudiants. De plus, le personnel du Cégep s'est accru, passant de 270 à 289 employés.

Le comité de direction du Cégep est composé du directeur général, du directeur des études, des directeurs des quatre campus, de la directrice des ressources humaines et administratives, du secrétaire général et coordonnateur de la recherche et de l'innovation ainsi que du directeur du groupe Collégia. La régie pédagogique de la Direction des études rassemble les directeurs des quatre campus, le directeur des études et le directeur

adjoint des études. Les membres du comité de direction étaient tous en poste au Cégep lors de l'élaboration du plan stratégique, mis à part le directeur général qui est entré en fonction en 2013. Entre le début du plan stratégique et le moment de son autoévaluation, à mi-parcours, le conseil d'administration a aussi connu un changement à la présidence.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport couvre les années 2011 à 2016 et constitue le deuxième plan stratégique du Cégep depuis les modifications apportées à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Il a été adopté par le Cégep en juin 2011 et évalué par la Commission qui l'a jugé conforme aux dispositions de la Loi. Toutefois, la Commission concluait que le plan ne comprenait pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité et a recommandé au Cégep de préciser, pour chacun de ses objectifs stratégiques, des résultats attendus mesurables et de les accompagner d'indicateurs lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte de ces résultats. Également, elle lui a suggéré de préciser un mécanisme de suivi de son plan stratégique.

Le plan s'articule en 4 orientations (appelées *enjeux* par le Cégep), portant sur le recrutement, sur la réussite, sur la mobilisation de la communauté collégiale ainsi que sur la contribution au développement de la région, et se déclinant en 12 objectifs. La Commission a évalué l'efficacité du *Plan stratégique 2011-2016* du Cégep de la Gaspésie et des Îles à la moitié de son parcours, soit deux ans avant son terme.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le *Plan de réussite, de persévérance scolaire et de diplomation 2012-2016* est intégré au plan stratégique du Cégep par le premier et seul objectif de la deuxième orientation. Il s'agit du troisième plan de réussite du Cégep. Son contenu est détaillé dans un document distinct, où sont précisés des résultats attendus mesurables notamment liés à la réussite de l'épreuve uniforme de français, à la réussite en première session ainsi qu'au taux de réinscription en troisième session. Le document définit également trois orientations d'action auxquelles il associe différents moyens ainsi que les mécanismes de mise en œuvre qui relèvent de la responsabilité de la Direction des études. Des responsabilités sont aussi attribuées à chaque campus, qui a le mandat de former un comité de réussite afin d'assurer la mise en œuvre des mesures locales.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Cégep

Le Cégep de la Gaspésie et des Îles a mené les travaux d'autoévaluation à mi-parcours à l'automne 2014, soit pour les trois premières années de son *Plan stratégique 2011-2016*,

incluant le plan de réussite. La Direction générale a piloté les travaux d'autoévaluation qui ont débuté par la détermination d'indicateurs pour chaque objectif du plan. Le comité de direction a élaboré une grille d'indicateurs permettant d'apprécier la progression de chacune des actions reliée au plan stratégique et a confié à chaque direction ou service le soin de rassembler l'information nécessaire. Pour l'évaluation de la deuxième orientation, soit celle portant sur la réussite, le directeur des études a rencontré les directeurs et les comités de réussite de chaque campus. Le directeur général et le directeur des études ont ensuite rédigé une appréciation qualitative pour chaque orientation. Pour procéder à l'évaluation de son plan stratégique, le Cégep s'est principalement basé sur des données de nature perceptuelle, surtout en ce qui concerne les troisième et quatrième orientations. Des données quantitatives ont été utilisées pour les première et deuxième orientations. Le rapport d'évaluation a été adopté par le conseil d'administration en août 2014.

Évaluation de l'efficacité du plan stratégique

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

L'atteinte des objectifs du plan stratégique

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.

Dans son plan stratégique, le Cégep s'est donné 12 objectifs liés aux 4 orientations. Outre celui portant sur la réussite, ces objectifs visent, entre autres, la rétention des clientèles régionales, l'augmentation de la clientèle adulte et du nombre d'étudiants internationaux, la mobilisation du personnel, le développement d'approches pédagogiques novatrices ainsi que la contribution au développement culturel, social, économique et scientifique de la région. Le Cégep associe des moyens ou des pistes d'action à tous les objectifs du plan stratégique, lesquels ont été bonifiés d'indicateurs dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours. Toutefois, seuls les objectifs des première et deuxième orientations sont accompagnés de résultats attendus.

Le Cégep a évalué tous les objectifs de son plan stratégique en appréciant la progression des indicateurs selon trois échelons : en progression; en stagnation; en régression. Le Cégep estime qu'il est en progression par rapport à la majorité de ses indicateurs. Il se dit satisfait du niveau d'atteinte de ses objectifs, considérant qu'il s'agit d'une évaluation à mi-parcours.

La Commission constate que le Cégep a utilisé des indicateurs partiellement pertinents pour apprécier le niveau d'atteinte de ses objectifs puisque, dans la majorité des cas, ils ont plutôt permis de témoigner de la mise en œuvre d'actions réalisées en lien avec les objectifs. Par ailleurs, elle constate que les données recueillies ne sont pas toujours pertinentes et sont insuffisantes pour procéder à une analyse de résultats obtenus par rapport à des résultats attendus, spécialement en ce qui concerne les objectifs relatifs aux deux dernières orientations du plan. Elle note également que le Cégep n'a pas expliqué les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus et n'a pas procédé à une analyse rigoureuse des données pour établir ses conclusions. La Commission reconnaît l'effort fourni par le Cégep pour se doter d'indicateurs pour entreprendre sa démarche d'évaluation. Toutefois, elle conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Cégep ne permet d'attester que partiellement le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique en fonction de résultats attendus.

L'atteinte des objectifs du plan de réussite

La démarche d'évaluation du plan de réussite est semblable à celle du plan stratégique. Le Cégep a traité de la réussite par l'analyse de l'objectif lié à la deuxième orientation du plan stratégique, soit augmenter de 2 % les indicateurs de réussite, de réinscription au troisième trimestre et de diplomation. Le Cégep a procédé à l'évaluation de l'atteinte de l'objectif et, pour ce faire, a principalement utilisé les indicateurs de réussite au premier trimestre et à l'épreuve uniforme de français de même que ceux de persévérance et de diplomation. Il conclut que quatre des sept indicateurs liés à son objectif portant sur la réussite sont en progression et que les trois autres sont en stagnation. Il se montre satisfait du niveau d'atteinte de son objectif, considérant la situation d'évaluation à mi-parcours.

La Commission estime que les indicateurs utilisés par le Cégep sont pertinents et que les données recueillies pour évaluer l'atteinte de l'objectif du plan de réussite sont pertinentes et généralement suffisantes, certaines données n'étant pas disponibles pour tous les indicateurs. Elle juge toutefois que l'analyse que le Cégep en fait n'est que partiellement rigoureuse et que les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus ne sont pas expliqués. Nonobstant ces considérations, la Commission constate que le Cégep a évalué le niveau d'atteinte de l'objectif au regard des résultats attendus. La Commission conclut donc que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Cégep permet d'attester le niveau d'atteinte de l'objectif du plan de réussite en fonction des 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.

Le Cégep de la Gaspésie et des Îles n'a pas entrepris de démarche particulière ni recueilli de données spécifiques en vue de poser un regard critique sur son plan stratégique. Le Cégep a néanmoins abordé les trois objets du regard critique pour le plan stratégique, incluant le plan de réussite. Il a aussi déterminé des points forts de la planification stratégique. À travers les témoignages entendus et les documents consultés lors de la visite, la Commission a évalué le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2011-2016* du Cégep de la Gaspésie et des Îles.

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

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

L'élaboration du *Plan stratégique 2011-2016* s'est étendue de mars 2010 à mai 2011. Le Cégep a procédé à des cueillettes de données, notamment à partir du bilan du *Plan stratégique 2005-2009*, du portrait régional et des sondages complétés par le personnel et des partenaires régionaux. Un projet de plan stratégique a été élaboré à partir de ces informations, avec la participation des directeurs de services et des membres du comité de direction, projet qui a été soumis à la consultation à l'occasion d'une tournée au sein des campus, du siège social et du groupe Collégia. L'expertise d'un consultant externe a été sollicitée, lequel a proposé des modifications quant à la présentation du plan ainsi qu'à la formulation des objectifs et actions. Au terme de cette consultation, le comité de direction s'est à nouveau réuni pour préciser des moyens d'action. La version définitive du *Plan stratégique 2011-2016* a été validée par le comité de direction et adoptée par le conseil d'administration en juin 2011.

L'élaboration du plan de réussite s'inscrit dans celle du plan stratégique. Un comité formé de deux conseillers pédagogiques, du coordonnateur des services aux étudiants ainsi que du directeur des études a pris en charge les travaux d'élaboration, pilotés par la Direction des études et encadrés par la Commission des études. Des consultations ont été menées, notamment auprès des quatre campus, de la formation continue et des associations étudiantes. Pour préciser le plan de réussite, un document complémentaire schématisé, le *Plan de réussite, de persévérance scolaire et de diplomation 2012-2016*, a été élaboré lors de la première année de la mise en œuvre du plan. Celui-ci expose les actions qui découlent de l'objectif et des orientations d'action rattachées à la réussite, en les distinguant selon les responsables, à savoir le personnel, les comités de programme et les professeurs, les directions de campus ainsi que la Direction des études. Le plan de réussite a été présenté à la Commission des études et approuvé par le conseil d'administration.

Le Cégep juge que l'analyse de situation était suffisante pour lui permettre de dégager des orientations claires et des objectifs congruents. Par ailleurs, au moment de l'autoévaluation de mi-parcours, il a bonifié son plan stratégique, incluant le plan de réussite, en y ajoutant des indicateurs pour chaque objectif. Il a de surcroît mentionné, lors de la visite, vouloir poursuivre ses travaux sur les indicateurs qui, selon lui, sont trop nombreux et ne couvrent pas tous les aspects du plan. Le Cégep estime avoir produit un plan stratégique connu de la communauté et mobilisateur, comme la Commission a pu le constater au moment de la visite. De même, le Cégep poursuit sa réflexion quant à la vision, à la mission et aux valeurs de l'établissement, par l'entremise d'un sous-comité du

conseil d'administration. La Commission encourage le Cégep à poursuivre ces travaux mobilisateurs.

La Commission juge, tout comme le Cégep, que l'analyse de situation lui a permis de dégager des orientations généralement en lien avec son analyse. Elle constate en outre que chaque orientation est déployée en objectifs et que tous les objectifs sont en lien avec l'orientation à laquelle ils appartiennent. Cependant, plus de la moitié des objectifs ne sont pas formulés de façon à pouvoir en attester l'atteinte ou ne sont pas accompagnés de résultats attendus mesurables. C'est pourquoi, bien qu'elle reconnaisse l'importance des travaux menés sur les indicateurs,

la Commission recommande au Cégep de préciser, pour tous les objectifs stratégiques de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, des résultats attendus mesurables et accompagnés d'indicateurs pertinents qui lui permettront de suivre la progression des résultats vers l'atteinte des objectifs.

À la lumière de ces constats, la Commission, juge que le contexte d'élaboration n'a que partiellement contribué à l'efficacité du *Plan stratégique 2011-2016*, incluant le plan de réussite.

La mise en œuvre du plan stratégique

La mise en œuvre du *Plan stratégique 2011-2016* du Cégep de la Gaspésie et des Îles est prise en charge par la Direction générale assistée par la Direction des études. Les plans de travail des directions et départements sont élaborés à l'aide d'un cadre institutionnel leur permettant de rattacher les actions à des axes d'interventions inspirées du plan stratégique, d'en établir les responsables ainsi que l'échéance et au besoin d'apporter des précisions sur des résultats ou sur l'efficacité des actions. Depuis l'automne 2014, la Direction générale signifie ses attentes, lesquelles entre autres s'articulent autour des quatre orientations du plan stratégique. Chaque direction est invitée à présenter son plan annuel et son bilan en utilisant la structure du plan stratégique. Le Cégep a de plus signalé que la mise en œuvre des actions est traitée en comité de direction. Dans son rapport d'autoévaluation à mi-parcours, le Cégep expose les actions réalisées pour chacun des objectifs et évalue leur efficacité. Sur la base d'une appréciation des moyens déployés, le Cégep porte un jugement favorable sur la mise en œuvre de son plan.

Lors de la visite, la Commission a constaté que les moyens prévus au plan ont été mis en œuvre et que, de manière générale, ces moyens ont permis d'atteindre des résultats. La Commission souligne le dynamisme et l'implication des membres de la communauté du Cégep dans la mise en œuvre des moyens. Elle estime que la cohérence est généralement établie entre le moyen et l'objectif poursuivi dans le plan et note que les

différents intervenants exercent leurs responsabilités. Elle juge néanmoins que la gestion de la mise en œuvre des moyens et leur suivi ont, entre les campus, les départements, la direction et les comités, des niveaux de structuration et d'application inégaux. La Commission a remarqué en visite que la Direction générale, la Direction des études et certains départements tracent un bilan de fin d'année suivant le même modèle que les plans de travail, mais que la pratique n'est pas généralisée. La Commission n'a, par exemple, pas été en mesure de repérer les mécanismes de mise en œuvre de moyens relatifs au plan stratégique dans chaque campus. Pour ces raisons, elle estime que la mise en œuvre du *Plan stratégique 2011-2016* n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan. La Commission reconnaît par contre le chemin parcouru par le Cégep pour la mise en œuvre de son plan stratégique, notamment la mise en place d'attentes signifiées de la Direction générale auprès de chaque direction de service et de campus, et l'invite à poursuivre ses efforts pour développer un processus de mise en œuvre, et particulièrement un suivi, structuré et déployé à la grandeur du Cégep.

La mise en œuvre du plan de réussite

La mise en œuvre du plan de réussite lié au *Plan stratégique 2011-2016* du Cégep de la Gaspésie et des Îles est prise en charge par la Direction des études en collaboration avec les comités de réussite mis en place dans chaque campus. Le plan de travail de la Direction des études est calqué sur le modèle du plan stratégique et en reprend les orientations. Lors de la visite, le Cégep a expliqué que, à l'exception de l'EPAQ, chaque campus élabore, à partir du *Plan de réussite, de persévérance scolaire et de diplomation 2012-2016*, un plan d'action du plan de réussite adapté à sa réalité. Par exemple, la direction du campus des Îles-de-la-Madeleine a présenté son plan d'action annuel pour la réussite : le document inclut la description du comité de réussite et les principales démarches concernant la réussite ainsi qu'un tableau reprenant les orientations d'action reliées à la deuxième orientation du plan stratégique. Le tableau détaille les moyens du plan de réussite institutionnel, les moyens retenus par le campus, les responsables, le calendrier ainsi que les indicateurs, l'état d'avancement et des commentaires et résultats, le cas échéant. Le suivi de la mise en œuvre des activités liées à la réussite s'effectue généralement au sein des comités de la réussite et des départements, notamment par l'entremise de bilans. En revanche, la Commission constate que la mise en œuvre des activités liées au plan de réussite ainsi que leur suivi sont inégaux au sein des campus et qu'il existe peu de mécanismes institutionnels pour encadrer la mise en œuvre du plan, incluant son suivi. Elle note cependant que les pratiques en place au Cégep de la Gaspésie et des Îles, autant à l'échelle locale (dans les campus) qu'institutionnelle, notamment les plans d'action liés au plan de réussite qui mobilisent les intervenants et adaptent les mesures à la situation de chaque campus, sont porteuses. La Commission juge donc que la mise en œuvre du *Plan de réussite 2012-2016* a généralement contribué à son efficacité.

Les mécanismes de suivi du plan stratégique

Le pilotage du plan stratégique, incluant le suivi des résultats, est sous la responsabilité de la Direction générale en collaboration avec le comité de direction. Le suivi des résultats repose essentiellement sur la production d'un bilan du plan de travail annuel institutionnel qui présente l'ensemble des réalisations. Le conseil d'administration est informé du suivi du plan stratégique notamment par le rapport annuel qui, depuis 2012, fait état des réalisations en lien avec le plan stratégique. Au moment de la visite, le Cégep a mentionné que les résultats obtenus sont discutés en comité de direction pour les objectifs du plan stratégique, mais que la production de bilans d'activités n'est pas une pratique généralisée dans les départements et directions.

Le Cégep mentionne, dans son rapport d'autoévaluation, qu'il a su maintenir le cap sur les objectifs de son plan stratégique. Néanmoins, il fait part de la difficulté de témoigner du suivi des résultats du plan à cause de l'absence de mécanismes de suivi. À l'instar de plusieurs intervenants rencontrés, la Commission note la difficulté pour le Cégep de mesurer l'impact des moyens mis en œuvre sur l'atteinte des objectifs du plan stratégique. Malgré ces constats, la Commission relève que, mis à part la détermination des indicateurs, le Cégep n'a pas profité de son autoévaluation à mi-parcours pour instaurer des améliorations à cet égard et que, par ailleurs, le *Plan stratégique 2011-2016* n'a pas été révisé. Elle estime que le mécanisme de suivi est lacunaire et que les outils en place ne permettent pas de procéder à une analyse des résultats obtenus au regard des résultats attendus, mais plutôt à un suivi de mise en œuvre des moyens. En conséquence,

la Commission recommande au Cégep de mettre en place des mécanismes de suivi des résultats de son plan stratégique lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte des objectifs, de procéder à sa révision annuelle et, le cas échéant, à son actualisation.

En conclusion, la Commission estime que les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2011-2016* n'ont pas contribué à l'efficacité du plan.

Les mécanismes de suivi du plan de réussite

Le pilotage du plan de réussite, incluant son suivi, est assuré par la Direction des études en collaboration avec les comités locaux de la réussite. La Direction des études produit notamment un tableau de suivi des indicateurs de la réussite, classé par campus et par programme, et qui inclut des résultats attendus par le Cégep. Lors de la visite, la Commission a constaté que le suivi des résultats, généralement effectué grâce aux bilans découlant des plans de travail, est en cours seulement dans quelques départements et programmes et s'effectue de manière inégale et non systématisée au sein des campus. En outre, tout comme pour le plan stratégique, ces suivis s'apparentent à un suivi de la

mise en œuvre des moyens plutôt qu'à une analyse des résultats obtenus au regard des résultats attendus. Cependant, considérant l'utilisation du tableau de suivi des indicateurs, la Commission reconnaît le travail amorcé par le Cégep et l'émergence d'un processus permettant le suivi du plan de réussite. Elle invite le Cégep à poursuivre la mise en place de ce mécanisme et à le systématiser à l'échelle institutionnelle.

En conclusion, la Commission estime que les mécanismes de suivi du *Plan de réussite 2012-2016* n'ont contribué que partiellement à l'efficacité du plan.

Le plan d'action

Le Cégep n'a pas élaboré de plan d'action au terme de l'autoévaluation à mi-parcours de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. Certaines pistes d'amélioration ont néanmoins été soulevées. Toutefois, ces pistes d'amélioration ne sont pas consignées dans un plan d'action. Ainsi, la Commission **suggère** au Cégep, lors d'une prochaine autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, de produire un plan d'action s'appuyant sur des conclusions tirées du regard critique posé lors de l'autoévaluation, comprenant les actions de nature à améliorer son processus de planification stratégique et celui lié à la réussite et précisant les responsabilités de même qu'un calendrier.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Dans le cadre de la démarche d'autoévaluation à mi-parcours de l'efficacité de son plan stratégique, le Cégep n'a que partiellement répondu aux attentes de la Commission. En effet, il n'a pas produit de devis incluant les éléments essentiels permettant de mener une évaluation de qualité, soit les enjeux de sa démarche d'autoévaluation, la description des objets soumis à l'évaluation, les étapes de la démarche d'autoévaluation, le partage des responsabilités et un échéancier. De plus, les consultations menées par le Cégep ont été limitées en ampleur et en portée. La Commission constate que le rapport d'autoévaluation produit par le Cégep comprend une appréciation des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, mais le regard critique posé sur le contexte d'élaboration du plan stratégique, sur sa mise en œuvre et sur son suivi demeure insuffisant. Par ailleurs, bien qu'il ait soulevé quelques pistes d'amélioration, le Cégep n'a pas élaboré de plan d'action au terme de sa démarche d'autoévaluation.

Dans son rapport d'autoévaluation, le Cégep aborde tous les objectifs de son plan stratégique et pour évaluer leur niveau d'atteinte, il a utilisé les indicateurs, partiellement pertinents, dont il s'est doté en début de démarche. Toutefois, le Cégep en arrive à un inventaire d'activités et de moyens et à une appréciation du statut des actions mises en œuvre pour atteindre ses objectifs plutôt qu'à une évaluation de l'atteinte de ses objectifs en fonction de résultats attendus. De plus, le Cégep n'explique pas les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus.

La démarche d'autoévaluation à mi-parcours retenue par le Cégep, bien qu'elle lui ait permis de déceler certains points forts, ne lui a pas permis de poser un regard approfondi sur son plan stratégique et ne l'a que partiellement amené à déterminer des améliorations à apporter à son processus de planification stratégique, incluant le processus lié à la réussite. De plus, le Cégep n'a pas évalué l'efficacité de certains moyens mis en œuvre. Parce que l'évaluation de l'efficacité permet de déterminer les moyens qui produisent les meilleurs résultats et de faire des choix judicieux, la Commission estime que le Cégep gagnerait à s'assurer d'évaluer l'efficacité des moyens qu'il met en œuvre.

En somme, la Commission estime que l'analyse n'est pas rigoureuse, que celle-ci est appuyée sur des données qui ne sont que partiellement pertinentes et qui sont insuffisantes. Elle estime de plus que les conclusions ne découlent pas de l'analyse, mais proposent plutôt une appréciation sommaire de la situation. Ainsi, la démarche d'autoévaluation retenue par le Cégep n'est pas de qualité et l'a amené à tracer un portrait incomplet de l'efficacité de son plan stratégique. À la lumière de ces constats,

la Commission recommande au Cégep de préciser les enjeux de sa démarche d'autoévaluation, de procéder à des consultations auprès de sa communauté et de recueillir des données pertinentes et suffisantes afin de mener une analyse rigoureuse lui permettant de dégager des conclusions pertinentes et d'améliorer son processus de planification stratégique et celui 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, sur la mise en œuvre et sur les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2011-2016*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep de la Gaspésie et des Îles et la gestion qu'il en a faite **n'ont que partiellement** contribué à l'atteinte des résultats. Par ailleurs, le regard critique posé par le Cégep sur le *Plan stratégique 2011-2016* ne l'a que partiellement amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification stratégique.

En ce qui concerne le contexte d'élaboration du plan stratégique, incluant son plan de réussite, la Commission note que le plan stratégique est le résultat d'une consultation auprès de la communauté collégiale ainsi que des partenaires régionaux et elle souligne la forte mobilisation de l'ensemble du Cégep autour du plan stratégique. Elle encourage en outre le Cégep à continuer ses travaux sur sa vision, sur sa mission et sur ses valeurs. Par ailleurs, la Commission estime que le Cégep a pu définir des orientations découlant de l'analyse de situation et que les objectifs sont congruents. Elle constate cependant que les objectifs ne sont pas tous formulés en termes de résultats attendus mesurables associés à des indicateurs et que ces éléments ont rendu difficile la mesure du niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique. La Commission recommande donc au Cégep de préciser, pour tous les objectifs de son plan, des résultats attendus mesurables accompagnés d'indicateurs pertinents qui lui permettront de suivre la progression des résultats vers l'atteinte des objectifs. Pour ce qui est de la mise en œuvre du plan stratégique et du plan de réussite, la Commission souligne le dynamisme et l'implication des membres de la communauté du Cégep dans la mise en œuvre des moyens et reconnaît le travail réalisé par le Cégep. Elle juge toutefois que le processus de suivi de la mise en œuvre est inégal et elle invite le Cégep à poursuivre ses efforts pour développer son mécanisme de mise en œuvre, et particulièrement le suivi, pour qu'il soit plus structuré et déployé dans tous les campus et services. Enfin, en ce qui a trait aux mécanismes de suivi des résultats du plan stratégique, la Commission recommande au Cégep de mettre en place des mécanismes lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte des objectifs, de procéder à sa révision annuelle et, le cas échéant, à son actualisation. En ce qui concerne le suivi du plan de réussite, la Commission estime que le suivi, effectué de manière inégale au sein du Cégep, s'apparente plus à un suivi de la mise en œuvre des moyens qu'à un suivi des résultats. Elle reconnaît toutefois le travail amorcé avec le tableau de suivi des indicateurs de la réussite et invite le Cégep à poursuivre la mise en place de mécanismes de suivi systématisés à l'échelle institutionnelle.

Finalement, la démarche d'autoévaluation à mi-parcours qu'a menée le Cégep ne lui a pas permis de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait complet de

l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Cégep permet d'attester le niveau d'atteinte du plan de réussite en fonction de résultats attendus. Toutefois, en ce qui concerne le plan stratégique, le Cégep n'a pu attester que partiellement l'atteinte des objectifs, notamment en raison de sa démarche lacunaire, dont les données et les informations recueillies pour l'analyse étaient insuffisantes et pas toujours pertinentes. De plus, bien que le Cégep se soit doté d'indicateurs au moment de l'autoévaluation, ceux-ci n'étaient pas toujours pertinents. Ainsi, la Commission recommande au Cégep de préciser les enjeux de sa démarche d'autoévaluation, de procéder à des consultations auprès de sa communauté sur sa démarche d'autoévaluation et de recueillir des données pertinentes et suffisantes afin de mener une analyse rigoureuse lui permettant de dégager des conclusions pertinentes et d'améliorer son processus de planification stratégique et celui lié à la réussite. Par ailleurs, la démarche d'autoévaluation a amené le Cégep à cerner des éléments à améliorer lors de ses prochaines planifications, mais il ne les a pas transposés dans un plan d'action pour ce qui concerne le plan stratégique. La Commission suggère au Cégep, lors d'une prochaine autoévaluation, de produire un plan d'action s'appuyant sur des conclusions tirées du regard critique, comprenant les actions de nature à améliorer son processus de planification stratégique et celui lié à la réussite et précisant les responsabilités de même qu'un calendrier.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2011-2016*, le Cégep de la Gaspésie et des Îles ne souscrit pas à l'analyse et au jugement de la Commission. Le Cégep a fait part à la Commission de ses commentaires, mentionnant notamment son contexte particulier.

La Commission souhaite être informée, au moment opportun, des actions réalisées pour donner suite aux recommandations formulées dans le présent rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Céline Durand, présidente