

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2009

Cégep de Matane

Mai 2012

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du plan stratégique du Cégep de Matane pour la période de 2004 à 2009 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 Matane a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 2 mars 2009. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 14, 15 et 16 septembre 2010². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, le comité de concertation regroupant l'ensemble des cadres du Collège, incluant les directions des organismes apparentés et des campus, le comité de gestion des services éducatifs, le comité de suivi du plan stratégique, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³, des professionnels, des étudiants 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 Matane, 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

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

2. Outre le commissaire, M. John Keyes, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Serge Bélisle, directeur de la formation continue retraité du Cégep de Sherbrooke, M. Daniel Fiset, adjoint à la Direction des études retraité du Cégep du Vieux-Montréal et M. François Labrousse, conseiller retraité de CGI. Le comité était assisté de Mme Alla Mitriashkina, 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.

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.

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Fondé en 1970, le Cégep de Matane est un établissement public d'enseignement collégial situé dans la région du Bas-Saint-Laurent. Les principaux secteurs d'activité économiques de la région sont centrés sur l'industrie agroalimentaire et forestière, le tourisme, l'éolien, la construction maritime et l'industrie diamantaire en émergence. Au cours des dernières années, la population de cette région a légèrement diminué comparativement à un accroissement pour la population de l'ensemble du Québec qui a légèrement augmenté⁴. Outre le Cégep de Matane, trois autres collèges publics se trouvent dans la région du Bas-Saint-Laurent. Le Collège opère le Centre matapédien d'études collégiales (CMEC) à Amqui conjointement avec le Cégep de Rimouski. Il a aussi fondé, conjointement avec le Cégep de la Gaspésie et des Îles, le consortium des services de formation continue qui porte le nom de Groupe Collégia. Le Collège offre aussi la formation préuniversitaire en *Sciences de la nature* et en *Sciences humaines* ainsi que la formation continue en collaboration avec l'Institut polytechnique privé à Casablanca au Maroc.

Le nombre de programmes offerts au Collège est resté stable pendant la période 2004-2009. En 2008-2009, le Collège offrait à la formation ordinaire treize programmes menant à un diplôme d'études collégiales (DEC), dont trois étaient des programmes préuniversitaires, soit *Sciences de la nature*, *Sciences humaines* ainsi qu'*Arts et lettres*. Dix programmes techniques préparaient les étudiants pour le marché du travail dans les domaines des soins infirmiers, de la gestion et l'exploitation agricole, de l'administration, de l'aménagement et de l'urbanisme, de l'électronique industrielle, du tourisme, de l'informatique, de la photographie, de l'animation 3D et synthèse d'images et de l'intégration multimédia. L'établissement offrait également deux cheminements en sessions d'*Accueil et intégration* et de *Transition*. À la formation continue, cinq programmes conduisant à une attestation d'études collégiales (AEC) se donnaient dans les domaines des techniques humaines et des techniques d'administration. La formation continue s'offre en classe et à distance selon deux modes de livraison qui peuvent être jumelés, soit la classe virtuelle interactive et la formation en ligne avec tuteur. Entre 2004 et 2009, le Collège a connu une hausse de sa clientèle à la formation ordinaire, passant de 564 à 605 étudiants. Quant à la population étudiante à la formation continue, le nombre d'étudiants a augmenté, passant de 75 à 189 étudiants pour la même période. Durant la

4. Données socioéconomiques du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (mamrot).

période du plan stratégique, le nombre d'employés du Collège à temps plein a augmenté, passant de 155 à 165.

Sur le plan administratif, à l'échéance du plan, sous l'autorité du directeur général, trois directions assumaient les différentes fonctions de gestion, soit la Direction des services éducatifs, la Direction des services corporatifs et la Direction de la formation continue. Une autre direction prenait la responsabilité de la gestion du Centre matapédien d'études collégiales. Le directeur général, en fonction lors de l'autoévaluation de l'efficacité du plan stratégique, a présidé son élaboration en 2004, tandis qu'un changement de directeur des études a eu lieu durant la période du plan. Quant au président du conseil d'administration, il a été en fonction pour toute la durée du plan stratégique.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport constitue le premier plan du Collège depuis les modifications apportées à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel en 2002. Adopté en juin 2004, il a été évalué par la Commission en juin 2005 qui l'a jugé conforme à la Loi et potentiellement efficace. La Commission avait néanmoins suggéré au Collège de s'assurer de déterminer des indicateurs appropriés aux objectifs du plan et de préciser les résultats qu'il comptait atteindre.

Le plan stratégique est en lien avec la mission du Collège qui consiste à offrir une formation de grande qualité qui répond aux besoins de sa clientèle jeune et adulte et aux exigences changeantes de la société, dans une perspective d'accessibilité, de réussite éducative et d'éducation continue. La mission complémentaire du Collège est d'agir comme pôle d'excellence en support au milieu et à la région, aux plans culturel, socioéconomique, scientifique et technologique, dans une perspective de développement régional. Les sept orientations du plan visent le renforcement du positionnement stratégique du Collège, le recrutement et la rétention de la clientèle, la réussite éducative, la promotion du Collège et de son Service de formation continue, le renouvellement et le développement des ressources humaines, la promotion du milieu de travail convivial et l'amélioration de la situation financière de l'établissement.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Durant la période 2004-2009, deux plans de réussite ont été mis en oeuvre au Collège. Au moment de l'adoption du plan stratégique, c'était le *Plan institutionnel pour l'amélioration de la réussite et de la diplomation (PIARD) 2004-2007* qui était en vigueur. En juin 2008, le Collège a adopté un nouveau plan de réussite qui couvrait la période 2008-2010, qui

n'avait pas encore été évalué par la Commission au moment de la visite. Ce plan prévoyait huit objectifs stratégiques repartis sur trois axes.

Les deux plans du Collège sont intégrés au plan stratégique par le biais de la troisième orientation associée à la réussite, dont les objectifs touchent la mise en œuvre du *Plan institutionnel pour l'amélioration de la réussite et de la diplomation* ainsi que la poursuite du développement de « l'approche-programme » dans tous les programmes d'études. Les plans de réussite détaillés sont annexés au plan stratégique.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

L'autoévaluation du plan stratégique, incluant le plan de réussite, a été réalisée par le Collège entre octobre 2008 et février 2009, soit au terme de l'échéance du plan. Le comité de direction, composé du directeur général du Collège, du directeur des études, du directeur des services corporatifs et du directeur de la formation continue, s'est adjoint un consultant pour mener ces travaux. Le projet de devis d'évaluation a été élaboré par le consultant et approuvé par le comité de direction. À la suite de la recommandation de la Commission des études, le devis d'évaluation a été adopté par le conseil d'administration du Collège le 28 octobre 2008. Dans ce devis, le Collège déterminait deux enjeux liés à l'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, soit la précision des indicateurs et la mobilisation de l'ensemble du personnel. Le devis comprenait aussi l'échéancier de réalisation de la démarche et prévoyait la consultation des divers groupes et personnes. Le rapport d'autoévaluation a été présenté au comité de direction avant d'être approuvé par le conseil d'administration le 9 février 2010.

Le Collège a décidé dans son rapport d'autoévaluation d'évaluer l'efficacité des deux plans de réussite. Cependant, dans le cadre de l'opération portant sur l'efficacité du plan stratégique, la Commission ne tiendra compte que du plan de réussite en vigueur à l'échéance du plan stratégique, soit le *Plan institutionnel pour l'amélioration de la réussite et de la diplomation (PIARD) 2008-2010*.

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. Les sept orientations du plan stratégique du Cégep de Matane sont déclinées en dix-neuf objectifs stratégiques. Ces derniers prévoient préciser le caractère distinctif des programmes, des produits et des services, se doter de stratégies de communication marketing, augmenter l'effectif scolaire, améliorer le taux de rétention de la clientèle, développer la dimension « cégep milieu de vie », accroître la part du marché du Collège, développer les créneaux d'excellence et le partenariat avec le milieu régional, assurer la participation maximale du personnel aux choix institutionnels, intensifier l'importance accordée aux valeurs humaines et actualiser les compétences du personnel. Trois objectifs portant sur le climat de travail visent à assurer la prise en charge et le partage des responsabilités, le renforcement de la fibre sociale du milieu de travail et l'amélioration des moyens de communication. Enfin, les deux derniers objectifs prévoient assurer la diversification des sources de financement et l'implantation de solutions novatrices pour assurer la viabilité des programmes d'études, des produits et des services. Les objectifs de réussite seront présentés dans la section suivante du rapport.

Pour évaluer l'atteinte de ces objectifs, le Collège s'est appuyé sur des sources documentaires existantes tirées des bilans et des rapports annuels produits par la direction du Collège. La première analyse des données a été effectuée par chaque directeur de service concerné et complétée par la suite par le comité de direction. Les résultats ont été consignés dans la première version du rapport d'autoévaluation, qui a été envoyée pour la consultation aux divers groupes et personnes de la communauté collégiale. La période de consultation s'est étalée sur trente jours et a inclus la réception des avis écrits ainsi que les rencontres avec différents groupes et personnes. Les résultats de cette consultation ont été intégrés dans la version finale du rapport d'autoévaluation.

Dans son rapport, le Collège aborde l'ensemble des objectifs du plan stratégique, incluant ceux portant sur la réussite éducative. Il précise les responsables de la mise en œuvre de chaque moyen d'action et l'échéancier. Pour chacune des orientations, l'établissement fait

le rappel des objectifs stratégiques et des moyens d'action. Il utilise des indicateurs pour faire état des actions mises en œuvre en lien avec chaque objectif. Par ailleurs, le Collège n'a pas déterminé de résultats attendus pour chacun de ses objectifs stratégiques, ce qui rend difficile la mesure de leur atteinte. D'ailleurs, le Collège ne se prononce pas sur l'atteinte de chacun des objectifs, mais décrit les actions entreprises et les moyens mis en place pour les sept orientations du plan. Selon le Collège, l'amélioration de la situation financière du Collège, l'enrichissement de la carte des programmes, le développement du volet international et le renforcement de son positionnement régional constituent les points forts du plan. En ce qui concerne le renouvellement et le développement des ressources humaines, le Collège arrive à la conclusion que l'effort consenti doit être poursuivi. L'établissement constate aussi la nécessité de mieux s'outiller, car des problèmes concernant la compilation et le traitement des données ont nui à l'évaluation de l'atteinte de certains objectifs qui nécessitaient des enquêtes et des sondages appropriés. Dans l'ensemble, le Collège se dit satisfait de la réalisation de son plan stratégique.

La Commission constate que le Collège s'est prononcé sur l'atteinte des objectifs en présentant une synthèse des résultats par orientation. Sa démonstration se base essentiellement sur la connaissance globale du milieu, l'énumération des actions réalisées et les ressources engagées pour atteindre ses objectifs. Le Collège n'a pas déterminé d'indicateurs assortis de cibles appropriées aux objectifs du plan stratégique pour l'évaluation de l'atteinte des objectifs du plan. La Commission estime qu'en l'absence de résultats attendus mesurables et d'indicateurs qui y sont associés, il est difficile d'affirmer qu'un objectif ait été atteint ou dépassé.

L'atteinte des objectifs du plan de réussite

Dans le cadre de son autoévaluation, le Collège a évalué les deux objectifs liés à la réussite intégrés dans la troisième orientation du plan stratégique. Le premier objectif du plan de réussite vise à mettre en œuvre le *Plan institutionnel pour l'amélioration de la réussite et de la diplomation (PIARD)*, tandis que le deuxième consiste à poursuivre le développement de l'approche-programme dans tous les programmes d'études.

D'autres objectifs sont également visés par le PIARD 2008-2010 qui prévoyait notamment huit objectifs associés aux enjeux de la pédagogie de la première session, à la maîtrise de la langue et aux particularités des programmes. Ces objectifs visent à créer une dynamique d'enseignement de la première session, à susciter chez l'étudiant l'intérêt pour une gestion efficace du temps, à proposer aux étudiants des activités d'apprentissage favorables à la confirmation du choix vocationnel, à développer le sentiment d'appartenance chez l'étudiant, à mobiliser tout le personnel autour de la valorisation de la langue, à valoriser l'usage correct de la langue auprès des étudiants, à intervenir auprès des étudiants ayant

des difficultés en français et à réaliser un projet de réussite dans chaque programme d'études.

Le Collège a examiné la compilation des bilans de la Direction des services éducatifs ainsi que les résultats de la démarche de consultation et de révision utilisée pour l'évaluation de l'atteinte des objectifs du plan stratégique pour recueillir des données sur l'atteinte des objectifs liés à la réussite.

Pour le plan de 2008-2010, le Collège n'a pas fait référence à des indicateurs pour évaluer le niveau d'atteinte des objectifs. La démonstration de l'atteinte des objectifs du plan de réussite repose sur l'évaluation de la réalisation des mesures liées au soutien de la réussite. Pour démontrer l'atteinte de l'objectif portant sur le développement de l'approche-programme dans tous les programmes d'études, l'établissement fait état des activités de formation, de développement pédagogique et de l'évaluation qu'il avait organisées. Le Collège a basé sa démonstration de l'atteinte des objectifs sur la réalisation d'activités liées à la réussite plutôt que sur les résultats obtenus en fonction des résultats attendus.

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

Le regard critique sur le *Plan stratégique 2004-2009*

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

Pour porter un regard critique sur son plan stratégique, incluant le plan de réussite, le comité de direction a examiné le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi. Les données et les résultats recueillis lors de la démarche adoptée pour l'évaluation de l'atteinte des objectifs ont servi au Collège pour poser un regard critique sur son processus de planification stratégique et tirer des conclusions sur son efficacité.

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 fait dans son rapport le résumé des principales caractéristiques des contextes interne et externe qui ont mené à l'élaboration de son plan. S'appuyant sur ce contexte, il s'est donné sept enjeux qu'il juge justes, conformes à la réalité et ayant suscité l'adhésion de la communauté collégiale. Le Collège conclut que l'analyse effectuée de ses situations interne et externe était conforme à la réalité et que les enjeux en découlaient avec justesse.

L'établissement a porté un regard critique sur ce qu'il nomme ses quatre axes porteurs : la volonté d'un profond ancrage technologique, le cadrage plein air des activités, la qualité des relations humaines de l'organisation et la force des traditions culturelle et artistique. Selon le Collège, ces axes à caractère transversal auraient dû conditionner les enjeux et s'imprégner dans l'ensemble des orientations stratégiques, mais cela n'a pas été le cas, leur apport se limitant à une seule des orientations du plan. L'établissement planifie préciser leur rôle et leur apport au plan. La Commission invite le Collège à s'assurer que sa vision guide l'élaboration du plan stratégique.

En ce qui concerne les orientations du plan stratégique, le Collège constate que certaines d'entre elles se recoupent. Pour son prochain plan, il souhaite regrouper les orientations portant sur les ressources humaines et l'environnement de travail afin de mieux préciser et encadrer les actions. L'établissement considère aussi qu'il y a lieu de préciser les objectifs et les moyens d'action attachés aux orientations portant sur la clientèle et la réussite scolaire. À l'instar du Collège, la Commission remarque le chevauchement des orientations et encourage le Collège dans ses actions en vue de cibler les orientations prioritaires et pertinentes dans son prochain plan.

Quant aux objectifs du plan stratégique, le Collège constate une difficulté à les mesurer qu'il explique, d'une part, par la réticence de son personnel envers la mesure des objectifs à l'aide des indicateurs. D'autre part, les outils de compilation et de traitement des données dont disposait le Collège ne lui ont pas permis d'obtenir les données nécessaires au moment opportun. Cela a amené l'établissement à déterminer des indicateurs généraux ou formulés en termes de moyens d'action à réaliser. L'établissement envisage d'améliorer son système de cueillette de données lors de son prochain exercice de planification stratégique afin de pouvoir mieux cibler les résultats attendus et accompagner ses objectifs d'indicateurs.

Le contexte d'élaboration du plan de réussite

Le Collège estime que l'analyse de situation réalisée dans le cadre du *PIARD 2004-2007* lui a permis de mieux connaître les caractéristiques de sa clientèle ainsi que les obstacles à la réussite. Le Collège note l'importance du recrutement de la clientèle étrangère, soulève la problématique de la réussite des garçons et des cours-écueils. Le Collège a fait une

nouvelle analyse de la situation lors de l'élaboration du *PIARD 2008-2010*, laquelle a permis de déterminer les trois nouveaux enjeux pour la réussite des étudiants, soit la pédagogie de la première session, la maîtrise de la langue et les problématiques particulières des programmes d'études. Par ailleurs, la Commission constate l'absence de l'information nécessaire pour réaliser une analyse approfondie des caractéristiques particulières de la clientèle et des obstacles à la réussite. Au moment de la visite, l'établissement était en train de mettre en place le système d'information sur les programmes et les clientèles. La Commission encourage le Collège à mettre rapidement en place ce système pour appuyer son analyse de situation et s'assurer de faire le lien avec les enjeux, les orientations et les objectifs de la réussite qui en découlent.

Le *PIARD 2008-2010* annonçait l'intention de préciser les résultats attendus. La Commission constate que cette intention n'a pas été réalisée. De son côté, le Collège note la difficulté d'attester l'atteinte des objectifs visés et prévoit mieux consigner les résultats attendus à la suite de l'autoévaluation et mieux s'outiller pour en faire l'évaluation de leur atteinte.

Compte tenu des éléments qui précèdent, la Commission *suggère* au Collège pour son plan stratégique, incluant le plan de réussite, de formuler ses objectifs stratégiques en résultats attendus accompagnés d'indicateurs de façon à ce qu'il puisse en évaluer le niveau d'atteinte.

La Commission considère que le contexte d'élaboration du *Plan stratégique 2004-2009*, incluant le plan de réussite, a partiellement contribué à l'efficacité du plan.

La mise en œuvre du plan stratégique

Pour s'assurer d'une mise en œuvre efficace, le Collège a établi un processus de prise en charge des objectifs de son plan stratégique. Au début de chaque année scolaire, la Direction générale détermine le plan d'action annuel du Collège qui prend en compte chacune des orientations du plan stratégique et détermine des contributions attendues de la part des services du Collège. Ce plan d'action est adopté par le conseil d'administration du Collège. Les directeurs de service élaborent leurs plans de travail respectifs qui tiennent compte des différents éléments du plan d'action institutionnel et l'accompagnent des moyens à mettre en œuvre pour assurer sa réalisation. Après l'approbation des plans de travail des services par le directeur général, ils sont transmis aux équipes de travail concernées pour la réalisation des moyens d'action.

Selon l'établissement, de façon générale, les différents intervenants ont assumé leurs responsabilités. Par ailleurs, le Collège note que certains facteurs ont retardé la mise en

œuvre des moyens et affecté l'atteinte des résultats. Par exemple, un développement tardif des outils informatiques a freiné l'élaboration des portraits analytiques des programmes et le développement de l'organisation scolaire. Le Collège conclut que, malgré le ralentissement et les retards dans la mise en œuvre de certains moyens, la mise en œuvre globale du plan n'a pas été retardée ou bloquée.

La Commission estime que le Collège dispose d'une bonne structure de planification et de prise en charge des orientations par les différentes directions du Collège. La mise en œuvre du plan stratégique a permis à l'établissement de bien encadrer ses actions. Les témoignages recueillis lors de la visite ont fait état de la mobilisation de la communauté collégiale autour du plan stratégique. Les plans de travail des directions sont en lien avec les enjeux et les orientations du plan stratégique. Par exemple, lors de l'élaboration annuelle du plan institutionnel de communication, le plan stratégique du Collège a servi de guide pour prévoir les actions pertinentes. La planification annuelle du Service des communications comprend ainsi des actions concrètes en lien avec chacun des objectifs du plan stratégique. La politique de communication du Collège assoit ses bases sur les orientations et les objectifs de sa planification stratégique.

La mise en œuvre du plan de réussite

La réalisation du plan de réussite se trouve sous la supervision immédiate de la Direction des services éducatifs. Au début de chaque année scolaire, la Direction des services éducatifs dépose à la Commission des études son projet des objectifs pour l'année en cours. À la suite de l'approbation du projet par la Commission des études, la Direction des services éducatifs élabore un plan d'action qui est acheminé au conseil d'administration du Collège. Ensuite, les programmes et les départements élaborent leurs plans de travail respectifs qui tiennent compte des différents éléments du plan d'action pour la réussite et les accompagnent des moyens à mettre en œuvre pour assurer leur réalisation. Après l'approbation des plans de travail des programmes et des départements par le directeur des études, ils sont transmis aux équipes de travail concernées pour la réalisation des moyens d'action.

Lors des journées pédagogiques, le Collège revoit les moyens d'action retenus et les intègre dans le plan de développement des programmes. Par exemple, les programmes ont entrepris l'analyse des cours les plus souvent échoués par les étudiants et ont mis sur pied un groupe de réflexion sur cette problématique.

En conclusion, la Commission considère que la mise en œuvre du *Plan stratégique 2004-2009* du Collège, incluant son plan de réussite, a contribué à l'efficacité du plan.

Les mécanismes de suivi du plan stratégique

Le pilotage de suivi du plan stratégique est assumé par le comité de direction. En ce qui concerne le suivi du plan stratégique, le mandat du comité est de vérifier si les réalisations des différentes directions et services du Collège sont en lien avec leur planification annuelle.

À la fin de l'année scolaire, chaque instance concernée dépose un rapport du suivi sur l'état de réalisation ou d'avancement des moyens d'action sous sa responsabilité. Le suivi effectué par les programmes et les départements est réalisé sous forme des rapports bilans, selon le même modèle que la planification annuelle. Il en résulte le bilan synthèse et le rapport annuel du Collège déposés et présentés par le directeur général au conseil d'administration. Après l'adoption de ces deux documents par le conseil d'administration, ils sont placés sur le site Web du Collège.

La Commission a examiné les cinq rapports annuels produits par le Collège au cours de la période de 2004 à 2009. Dans tous les rapports, le Collège dresse le bilan des activités réalisées plutôt que de présenter les résultats obtenus en fonction des objectifs visés par le plan. Dans le rapport annuel 2008-2009, les activités réalisées sont mises en relation avec les orientations du plan stratégique.

Le Collège considère que les mécanismes de suivi de son plan lui ont permis d'évaluer avec efficacité la contribution de son personnel. Par ailleurs, l'établissement envisage de mettre en place un système comportant des outils de cueillette adéquats qui sera capable de fournir les données au moment opportun pour suivre la progression vers les objectifs du plan.

Les mécanismes de suivi du plan de réussite

En ce qui concerne le plan de réussite, le comité de concertation des services éducatifs assume le pilotage du suivi de la réalisation des objectifs du plan. Ce comité est composé d'enseignants, de professionnels et du directeur des études du Collège. Son mandat est de vérifier si les réalisations des différentes directions et services du Collège tiennent compte des plans d'action en lien avec la réussite scolaire. À la fin de l'année scolaire, les départements et les programmes produisent leurs bilans annuels en faisant état des actions réalisées et des ressources investies. Ces bilans sont présentés au comité de concertation des services éducatifs. Après l'analyse des bilans des programmes et des départements, le directeur des études rédige son bilan annuel, dont les principaux constats font partie du bilan synthèse du directeur général ainsi que du rapport annuel du Collège. Le bilan annuel du plan de réussite est présenté pour adoption à la Commission des études.

Le Collège reconnaît dans son rapport que les évaluations annuelles ne comportaient que rarement des données précises et mesurables sur les programmes et sur ses clientèles puisque son système d'information sur les programmes demeure à développer.

La Commission constate que le suivi du plan stratégique et du plan de réussite effectué par les différentes directions a pris la forme d'un suivi des activités plutôt que d'un suivi des résultats en fonction des objectifs fixés par le plan. Par exemple, les bilans annuels du *PIARD* contiennent des annexes produites par les départements et les programmes qui ne décrivent que les actions et les ressources investies dans la réalisation des mesures d'aide à la réussite de même que les services aux étudiants sans les mettre en relation avec des objectifs du plan stratégique. De plus, le suivi du plan stratégique et du plan de réussite n'a pas amené le Collège à réviser son plan et à l'actualiser au besoin. La Commission invite le Collège à s'assurer du suivi des résultats du plan stratégique, incluant le plan de réussite, et à l'actualiser au besoin.

La Commission estime que le mécanisme mis en place par le Collège ne lui a permis que partiellement de faire le suivi annuel de la progression vers l'atteinte des résultats de son *Plan stratégique 2004-2009*, incluant le plan de réussite.

Le plan d'action

Le Collège a produit un plan d'action qui est en lien avec les résultats de l'autoévaluation. L'établissement a l'intention d'y intégrer toutes les pistes d'améliorations signifiées dans son rapport d'évaluation dans son prochain plan stratégique. C'est la Direction générale qui a été désignée responsable pour entamer les travaux d'élaboration du nouveau plan prévus pour juin 2009.

La Commission estime que les actions ciblées par le plan d'action du Collège sont susceptibles d'améliorer le processus de planification stratégique et de planification lié à la réussite.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep de Matane a répondu généralement aux demandes de la Commission au regard de cette évaluation par la mise en relation des résultats obtenus avec les objectifs visés par son plan stratégique et par l'examen critique de son processus de planification stratégique. Le Collège a produit un devis d'évaluation. Toutefois, la Commission constate que le Collège aurait gagné à y intégrer des éléments essentiels pour mener une évaluation de qualité, notamment la description de la méthode de collecte et d'analyse des données, la détermination des objets et des critères d'évaluation, des responsables des diverses étapes d'évaluation ainsi que la présentation de la composition du comité d'évaluation et de son mandat. Dans son devis d'évaluation, le Collège avait déterminé deux enjeux qui n'ont toutefois pas toujours guidé sa démarche d'autoévaluation. Le Collège a aussi procédé à des consultations et a produit un plan d'action. Le Collège a mobilisé l'ensemble de sa communauté collégiale, ce qui a constitué l'un des points forts de sa démarche.

Dans l'ensemble, la démarche empruntée par le Collège pour évaluer l'atteinte des objectifs s'est appuyée sur des données pertinentes, mais pas toujours suffisantes. Leur analyse n'a pas démontré l'évolution des résultats durant la période du plan stratégique. Étant donné que les résultats ne pouvaient être appréciés que sur la base des données partielles, le Collège s'est abstenu de tirer des conclusions sur leur atteinte; il s'est plutôt prononcé sur la progression vers l'atteinte des résultats en fonction des moyens mis en œuvre.

Parmi les points forts du regard critique, mentionnons l'analyse des éléments de sa mise en œuvre et la proposition de pistes d'amélioration pertinentes. Les données et les informations recueillies, bien que pertinentes, n'ont pas toujours été suffisantes pour porter un regard critique approfondi. Par exemple, le regard critique porté par le Collège sur le contexte d'élaboration du plan stratégique était sommaire. Cependant, la Commission estime que le regard critique porté par le Collège sur son plan stratégique et les actions qui en découlent sont de nature à permettre au Collège d'améliorer son processus de planification stratégique. En ce qui a trait au plan de réussite, elle considère que le manque de données suffisantes et pertinentes et l'analyse peu approfondie du regard critique limitent le Collège dans sa réflexion en vue de l'amélioration de son processus de planification lié à la réussite.

Par ailleurs, l'efficacité de certains moyens mis en œuvre n'a pas été analysée par le Collège ni pour le plan stratégique ni pour le plan de réussite. 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 Commission constate que la démarche d'autoévaluation dans son ensemble n'a pas permis au Collège 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. Néanmoins, la Commission estime que cette démarche a permis à l'établissement de constater des améliorations à apporter à son processus de planification stratégique et au processus de planification lié à la réussite.

Par conséquent, la Commission *suggère* au Collège, lors de sa prochaine évaluation, de s'assurer d'une méthodologie qui permettra d'évaluer le niveau d'atteinte des résultats, de recueillir les données suffisantes en fonction des objectifs, des résultats attendus et des indicateurs fixés et d'en faire une analyse approfondie pour en tirer des conclusions cohérentes et appuyées.

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 Matane et la gestion qu'il en a faite **n'ont que partiellement contribué** à l'atteinte des résultats. Toutefois, le regard critique posé par le Collège 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. En ce qui concerne d'abord le contexte d'élaboration du plan stratégique, la Commission note que l'analyse de situation effectuée par le Collège lui a permis de dégager des enjeux justes, conformes à la réalité et ayant suscité l'adhésion de la communauté collégiale. Cependant, la Commission invite le Collège à s'assurer que sa vision guide l'élaboration du plan stratégique. Le Collège prévoit regrouper certaines orientations afin de mieux préciser et encadrer ses actions. Quant aux objectifs du plan stratégique, le Collège constate une difficulté à les mesurer. L'établissement envisage d'améliorer son système de cueillette de données lors de son prochain exercice de planification stratégique afin de pouvoir mieux cibler les résultats attendus et accompagner ses objectifs d'indicateurs. L'élaboration du plan de réussite 2008-2010 a permis à l'établissement d'établir les nouveaux enjeux pour la réussite de ses étudiants. Ce plan annonçait aussi l'intention de préciser les résultats attendus. Cependant, la Commission constate que cette intention n'a pas été réalisée. Elle note également l'absence de l'information nécessaire pour réaliser une analyse approfondie des caractéristiques particulières de la clientèle et des obstacles à la réussite. C'est pourquoi elle suggère au Collège pour son plan stratégique, incluant le plan de réussite, de formuler ses objectifs stratégiques en résultats attendus accompagnés d'indicateurs de façon à ce qu'il puisse en évaluer le niveau d'atteinte. Ensuite, en ce qui a trait à la mise en œuvre, le Collège dispose d'une bonne structure de planification et de prise en charge des orientations par les différentes directions du Collège. La mise en œuvre du plan a permis à l'établissement de bien encadrer ses actions et a contribué à leur efficacité. Quant aux mécanismes de suivi du plan stratégique et du plan de réussite mis en place par les directions, les programmes et les départements, la Commission constate qu'ils ont pris la forme d'un suivi des activités plutôt que d'un suivi des résultats en fonction des objectifs fixés par le plan. De plus, le suivi du plan stratégique et du plan de réussite n'a pas amené le Collège à réviser son plan et à l'actualiser au besoin. La Commission invite le Collège à s'assurer du suivi des résultats du plan stratégique, incluant le plan de réussite, et à l'actualiser au besoin.

Au chapitre de la démarche d'autoévaluation menée par le Collège, la Commission estime qu'elle a permis à l'établissement de mobiliser l'ensemble de sa communauté collégiale, ce

qui a constitué un des points forts de sa démarche. Cependant, la Commission constate que la démarche d'autoévaluation dans son ensemble n'a pas permis au Collège 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 Collège ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite en fonction de résultats attendus. Par conséquent, la Commission suggère au Collège, lors de sa prochaine évaluation, de s'assurer d'une méthodologie qui permettra d'évaluer le niveau d'atteinte des résultats, de recueillir les données suffisantes en fonction des objectifs, des résultats attendus et des indicateurs fixés et d'en faire une analyse approfondie pour en tirer des conclusions cohérentes et appuyées.

Les suites de l'évaluation

Dans sa réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2009*, le Cégep de Matane manifeste son accord avec les conclusions et les avis de la Commission. Le Collège prévoit en tenir compte dans le suivi et l'évaluation de son *Plan stratégique 2009-2014*.

La Commission estime que toutes ces actions contribueront à bonifier sa planification stratégique.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président