

# Rapport d'évaluation

## Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2006-2010 du Cégep André-Laurendeau

*Octobre 2013*

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

Québec 

## Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2006-2010* du Cégep André-Laurendeau 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*<sup>1</sup>, 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 André-Laurendeau a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 23 janvier 2012. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 4, 5 et 6 décembre 2012<sup>2</sup>. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie du Cégep, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs<sup>3</sup>, 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 André-Laurendeau, 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. John Keyes, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M<sup>me</sup> Julie Gasse, conseillère en développement stratégique à la Direction générale du Cégep de Rimouski, M<sup>me</sup> Marie-Johanne Lacroix, directrice générale à la retraite du Cégep de Granby-Haute-Yamaska, et M. Paul Lavoie, directeur adjoint à la Direction des études à la retraite du Cégep de Sherbrooke. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> 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 1969, le Cégep André-Laurendeau est situé à Montréal dans l'arrondissement LaSalle. Situé à proximité de plusieurs autres établissements d'enseignement collégial publics et privés, le cégep attire particulièrement les étudiants du sud-ouest de l'île de Montréal ainsi que d'une partie de la Rive-Sud. La région de Montréal est la plus peuplée du Québec et son portrait social est le plus culturellement diversifié, avec une part croissante de l'immigration. Dans cette région, le secteur tertiaire représente 80 % de l'activité économique, alors que le secteur primaire n'en représente que 0,5 %. Le Cégep participe au développement régional par l'offre des services à la communauté ou aux entreprises, par exemple avec l'accès au centre d'activité physique ou au Théâtre Desjardins, ou encore par son expertise en gestion d'activités sportives et communautaires. De plus, le Cégep gère deux centres de transfert technologique : l'Institut international de logistique de Montréal et Optech, spécialisé en technologies reliées à l'optique-photonique.

Au cours de la période allant de 2006 à 2010, l'offre de programmes à la formation préuniversitaire, comme à la formation technique, n'a pas changé. À la formation préuniversitaire, le Cégep offre cinq programmes, dont les programmes de *Sciences humaines*, *Sciences de la nature et Baccalauréat international*. À la formation technique, le Cégep offre 10 programmes, incluant entre autres *Soins infirmiers*, *Technologie de l'architecture* et *Technologie du génie civil*. La formation continue s'est enrichie de 5 programmes, passant de 9 en 2006 à 14 en 2010. La population étudiante s'est accrue entre les années 2005-2006 et 2009-2010, passant de 2 503 à 2 690 étudiants à la formation ordinaire et de 562 à 970 étudiants à la formation continue.

En plus de la Direction générale et de la Direction des études, le Cégep André-Laurendeau compte la Direction des ressources humaines et des affaires corporatives, la Direction des ressources financières, la Direction des ressources matérielles, la Direction de la vie étudiante, la Direction de la formation continue ainsi que le Service des communications et le Service informatique. Le directeur général au moment de l'élaboration du plan est toujours en poste. Deux présidents se sont succédé au conseil d'administration et un changement a eu lieu à la Direction des études durant la période couverte par le plan stratégique. L'effectif de l'ensemble du personnel a augmenté, passant de 350 personnes au début du plan stratégique à 410 à son terme.

## **Le plan stratégique**

Le plan stratégique faisant l'objet du présent rapport a été adopté par le Cégep en septembre 2006 et évalué en juin 2007 par la Commission, qui l'a jugé conforme à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et potentiellement efficace. Ce plan, le deuxième depuis les modifications apportées à la Loi, couvre la période 2006-2010. Au moment de la visite, le *Plan stratégique 2010-2015* était mis en œuvre. La mission du Cégep comme présentée dans le plan stratégique se déploie en trois volets : la formation d'une personne autonome et responsable; la création d'un environnement éducatif propice à l'apprentissage pour développer la capacité de l'individu à agir comme un citoyen responsable; la participation active à la vie de sa communauté et la collaboration à des projets internationaux. La vision du Cégep concerne l'augmentation de son pouvoir d'attraction et l'accroissement de sa notoriété à titre d'intervenant régional de premier plan, et ce, par la qualité et la spécificité de sa formation et de ses services. En lien avec sa mission et sa vision, le Cégep a formulé quatre orientations portant sur la réussite, sur les programmes d'études, sur l'expertise et le rayonnement de même que sur l'optimisation de l'utilisation des ressources institutionnelles.

### **Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique**

Le plan de réussite couvre la période de 2006 à 2010. Lors de l'évaluation du plan stratégique en 2007, la Commission a jugé que le plan de réussite qui y est intégré était susceptible de bien soutenir la réussite et la diplomation des étudiants. Intégré à la première orientation du plan stratégique, il est décliné en trois objectifs traitant des grands indicateurs de réussite, du sentiment d'appartenance et de l'intervention auprès des clientèles cibles.

## **Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège**

Le Cégep a commencé l'évaluation de l'efficacité de son *Plan stratégique 2006-2010*, incluant son plan de réussite, à l'automne 2009, en même temps que la démarche d'élaboration du plan stratégique suivant. Le rapport d'autoévaluation a été adopté en mars 2011. L'opération a été pilotée par le comité de direction, composé des membres de la régie du Cégep, appuyé par un conseiller pédagogique. Le comité de direction a aussi été appuyé par le comité de gestion, composé des membres de la régie et de l'ensemble des cadres, et par les comités de pilotage, qui ont travaillé sur les enjeux du plan stratégique suivant. La Commission des études et le conseil d'administration ont commenté et corrigé les résultats de la recherche documentaire. Une consultation s'est tenue auprès de la communauté collégiale, au moyen de groupes de discussion et de sondages, à l'hiver et au printemps 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, incluant le plan de réussite**

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 4 orientations les 17 objectifs stratégiques de son plan : 3 objectifs sont liés à la première orientation, *Créer les conditions pour améliorer la réussite*; 5 objectifs sont liés à la deuxième orientation, *Renforcer les programmes d'études*; 3 sont liés à la troisième orientation, *Mettre en valeur notre expertise et accroître notre rayonnement* et finalement, 6 objectifs sont liés à la dernière orientation, *Développer et optimiser l'utilisation des ressources institutionnelles*. Certains objectifs sont rédigés en résultats attendus, notamment dans le cas des objectifs liés à la réussite, et la plupart sont accompagnés d'indicateurs.

De manière générale, le Cégep a abordé tous les objectifs de son plan stratégique et a utilisé les indicateurs prévus à celui-ci, mais il a regroupé les objectifs par orientation pour conclure sur l'atteinte de chacune d'entre elles, sans porter de jugement sur l'atteinte de chacun de ses objectifs. Pour évaluer l'atteinte des objectifs de son plan stratégique, le Cégep s'est appuyé sur des sources documentaires, comme les rapports annuels de gestion et les bilans d'activités des services, ainsi que sur des consultations auprès de la communauté collégiale, notamment les directeurs des services, le personnel en général et les étudiants. Au terme de l'évaluation de son plan stratégique, le Cégep conclut qu'il n'a pas atteint tous ses objectifs et apporte certains éléments d'explication des écarts, basés notamment sur des difficultés d'ordre institutionnel et sur des indicateurs peu précis.

Pour évaluer l'atteinte des objectifs de son plan de réussite, le Cégep s'est notamment basé sur l'évolution des indicateurs de réussite du *Bilan annuel de l'orientation 1*, déposé à la Commission des études et au conseil d'administration en 2009. Il a aussi utilisé des données statistiques comparatives liées à la réussite du Service régional d'admission du Montréal métropolitain (SRAM) et des données produites à l'interne. Un conseiller pédagogique a amorcé une appréciation de l'atteinte des objectifs à partir des données disponibles et l'a présentée au comité de direction pour discussion et approbation. Au

terme de l'évaluation de son plan de réussite, le Cégep conclut qu'il n'a pas atteint tous ses objectifs.

La Commission constate que, bien que le Cégep ait généralement utilisé les indicateurs prévus au plan stratégique et que ceux-ci soient généralement pertinents, il n'a pas porté de jugement pour chacun des objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite, abordant leur atteinte plutôt par bloc d'objectifs. Elle constate en outre que le jugement de l'atteinte des objectifs, pour le plan stratégique comme pour le plan de réussite, malgré la cueillette de données statistiques, est plutôt basé sur des perceptions et que l'analyse ne permet pas de suivre la démonstration du Cégep jusqu'aux conclusions. La Commission estime que le Cégep s'est appuyé sur des données et sur de l'information partiellement suffisantes et partiellement pertinentes et que l'analyse qu'il en fait manque de profondeur.

Elle conclut donc que la démonstration du Cégep ne permet d'attester que partiellement le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et 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.

Pour porter un regard critique sur son plan stratégique, incluant son plan de réussite, le Cégep n'a examiné que sommairement le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi de son plan. Le Cégep a eu recours aux mêmes sources de données que celles utilisées pour évaluer l'atteinte des objectifs, notamment les rapports annuels, les bilans des activités des services, le bilan de la réussite et les consultations de la communauté collégiale. À partir de l'analyse des données, le Cégep a cerné certains points forts ainsi que certaines pistes d'amélioration de son processus de planification stratégique, incluant le processus de planification lié à la réussite.

### **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.

Selon les conclusions de son rapport d'autoévaluation et le contenu des témoignages recueillis par la Commission lors de la visite, le Cégep estime que l'analyse de situation

effectuée lors de l'élaboration de son *Plan stratégique 2006-2010* était exhaustive et présentait la situation réelle de l'établissement à cette époque. Le Cégep dit s'être appuyé sur l'analyse de ses environnements interne et externe réalisée lors de l'évaluation institutionnelle, sur de nouvelles consultations à l'interne et sur l'analyse des caractéristiques de sa population étudiante pour élaborer son plan stratégique, incluant le plan de réussite. Le Cégep a ainsi dressé une synthèse des principaux défis et opportunités pour dégager les cinq enjeux de son plan stratégique. Il est d'avis que les orientations et les objectifs stratégiques du plan 2006-2010 découlent de ces enjeux. L'analyse de situation lui a permis de bien définir ses enjeux et orientations en fonction des éléments conjoncturels et du climat institutionnel de l'époque. La vision du plan, partagée et mobilisatrice, découle aussi de cette analyse. Le Cégep considère toutefois que le plan, avec 17 objectifs stratégiques, était ambitieux et que certains résultats attendus pouvaient difficilement être atteints dans la période couverte. Il estime par ailleurs que certains indicateurs, par la façon dont ils ont été rédigés et par leur manque de précision, étaient difficilement utilisables.

Au moment de la visite, le Cégep avait déjà adopté et mis en œuvre son *Plan stratégique 2010-2015*. Le comité de direction avait rencontré chaque directeur pour faire état des activités menées et leur avait présenté un bilan. Le comité de direction a ensuite dégagé trois enjeux pour le prochain plan stratégique et formé des groupes de réflexion devant s'attarder chacun à un enjeu. Les enjeux ont été déposés au comité de gestion pour une discussion commune et une réunion spéciale du conseil d'administration a eu lieu en juin 2010 pour l'adoption du *Plan stratégique 2010-2015*. Pour le *Plan stratégique 2006-2010*, la Commission juge, comme le Cégep, que certains objectifs et indicateurs n'étaient pas formulés de façon à ce que l'établissement puisse en attester l'atteinte. D'ailleurs, la Commission a remarqué lors de la visite que, malgré les constats dégagés par le Cégep lors de l'autoévaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2006-2010*, les objectifs du nouveau plan, incluant le plan de réussite, ne sont pas toujours formulés en résultats attendus. Elle *suggère* donc au Cégep de s'assurer que l'ensemble des objectifs soit formulé en résultats attendus mesurables.

La Commission souligne toutefois la qualité de l'analyse des environnements interne et externe, notamment celle des caractéristiques de la population étudiante, ainsi que l'élaboration de l'orientation portant sur la réussite, incluant des objectifs explicites et des résultats attendus mesurables.

La Commission conclut que, dans l'ensemble, le contexte d'élaboration du *Plan stratégique 2006-2010*, incluant le plan de réussite, a contribué à l'efficacité du plan.

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

La mise en œuvre du *Plan stratégique 2006-2010*, incluant le plan de réussite, a été assurée par la Direction générale au moyen d'un plan de travail institutionnel et des plans de travail des services et départements. La régie du Cégep reçoit l'ensemble des plans de travail et en produit une synthèse institutionnelle qui est présentée au conseil d'administration à l'automne. Les plans de travail incluent des cibles et des cibles intermédiaires, en lien avec le plan stratégique. Lors de la visite, le Cégep a dit vouloir standardiser son mécanisme de mise en œuvre pour le plan stratégique en cours. En effet, la Commission a constaté une systématisation de la mise en œuvre entre 2006 et 2010 et le recours depuis 2010 à un nouveau canevas pour les plans de travail, lié explicitement aux objectifs du plan stratégique actuel. Le plan de travail institutionnel et les plans de travail des services et départements sont en lien avec le plan stratégique, prévoient les responsables et contiennent un calendrier de réalisation.

Chaque département élabore un plan de travail annuel en lien avec les objectifs du plan stratégique, notamment ceux concernant la réussite. Ces plans sont déposés à la table des coordonnateurs, au comité de gestion et au comité de direction du Cégep. Par ailleurs, le plan de travail de la Direction des études inclut les actions planifiées pour l'année en lien avec le plan stratégique, des cibles annuelles, des moyens, des responsabilités et un échéancier. La Direction des études dépose son plan de travail à la Commission des études.

La Commission souligne la qualité des mécanismes de mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, de même que celle des nouveaux outils développés par le Cégep pour en assurer la qualité. En effet, la Commission juge que les plans de travail des directions, des services et des départements sont en lien avec le plan stratégique. De plus, elle a pu constater, à partir des documents consultés, notamment les bilans d'activités de fin d'année et des témoignages recueillis pendant la visite, que la gestion de la mise en œuvre est appuyée par l'analyse de chacune des activités, réalisée par leurs responsables qui recommandent ensuite la poursuite ou le retrait de l'activité dans le plan de travail suivant. La Commission estime aussi que les moyens mis en œuvre sont pertinents, que les intervenants ont assumé leurs responsabilités et que le suivi de la mise en œuvre est assuré par la régie du Cégep et par la Direction des études.

La Commission considère que la mise en œuvre a contribué à l'efficacité du *Plan stratégique 2006-2009*, incluant le plan de réussite.



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

La Direction générale assure le pilotage du plan stratégique par le comité de suivi, composé de membres de la régie pédagogique et de la régie du Cégep, à l'aide des bilans annuels des activités des services et départements. Toutefois, comme le Cégep le constate lui-même, l'exercice n'est ni systématique ni rigoureux, puisque les départements et services ne produisent pas tous des bilans et que ces derniers ne sont pas tous en lien avec le plan stratégique. Le conseil d'administration exerce un rôle dans le suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite, notamment par la présentation des bilans au conseil et par la présentation et l'adoption du rapport annuel. Lors de la visite, le Cégep a fait part de son intention de se doter d'un outil plus synthétique pour le suivi du plan stratégique, mettant l'accent sur les résultats obtenus plutôt que sur les activités réalisées.

Le suivi de la progression des résultats obtenus du plan de réussite est assuré par des tableaux de bord par programme, préparés par la Direction des études, qui présentent l'évolution des indicateurs de réussite. Les statistiques de la réussite sont aussi présentées à la Commission des études. Les bilans de projets en lien avec la réussite sont présentés à la régie pédagogique et à la Commission des études. La Commission conclut que les mécanismes de suivi du plan institutionnel de réussite ont contribué à son efficacité.

La Commission constate toutefois que le manque de rigueur dans le suivi des résultats obtenus entraîne des difficultés pour le Cégep à faire état de la progression vers l'atteinte de ses objectifs. Ainsi, malgré l'intention de l'établissement de se doter d'un outil de suivi plus synthétique pour son plan stratégique, la Commission lui *suggère* de se doter d'un mécanisme lui permettant de s'assurer du suivi des résultats obtenus en fonction des objectifs fixés, de réviser son plan annuellement et de l'actualiser au besoin.

La Commission conclut que les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2006-2011* n'ont que partiellement contribué à son efficacité.

## **Le plan d'action**

L'établissement n'a pas produit de plan d'action en lien avec les constats de l'autoévaluation de l'efficacité de son *Plan stratégique 2006-2010*. En effet, l'élaboration du plan 2010-2015 avait déjà débuté alors que la démarche d'évaluation du plan 2006-2010 était à peine commencée. De plus, lors de la visite, la Commission n'a pas constaté de lien entre les résultats de l'autoévaluation et l'élaboration du plan suivant, notamment en ce qui a trait aux résultats attendus associés aux objectifs. Afin d'améliorer son processus de planification stratégique, incluant le processus de planification lié à la réussite, la Commission *suggère* au Cégep André-Laurendeau de se donner un plan d'action qui comprendra les actions de nature à améliorer le processus de planification stratégique, qui en précisera les responsabilités et qui inclura un échéancier.

## La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep André-Laurendeau n'a répondu que partiellement aux demandes de la Commission. Dans le cadre de son autoévaluation, il n'a évalué que partiellement l'atteinte des objectifs de son plan stratégique et a posé un regard critique peu approfondi sur le contexte d'élaboration, sur la mise en œuvre et sur les mécanismes de suivi du plan stratégique. Le Cégep n'a pas produit de devis regroupant les éléments essentiels pour mener une évaluation de qualité et n'a pas élaboré de plan d'action reprenant les éléments permettant d'améliorer le processus de planification stratégique.

Le Cégep a opté pour une démarche unique où l'évaluation du *Plan stratégique 2006-2010* et l'élaboration du *Plan stratégique 2010-2015* se sont côtoyées. Il a procédé à des consultations et a mis sur pied des groupes de réflexion pour tirer un bilan des activités du plan stratégique lui permettant de dégager les enjeux de l'élaboration du plan suivant. Le comité de direction, avec la collaboration d'un conseiller pédagogique, a piloté l'opération d'autoévaluation sous la responsabilité de la Direction générale.

La Commission considère que les données recueillies par le Cégep pour évaluer le niveau d'atteinte des objectifs au regard des résultats attendus ne sont pas toujours pertinentes ni suffisantes. Par contre, pour porter un regard critique sur sa planification stratégique, incluant le plan de réussite, les données recueillies par le Cégep sont à la fois pertinentes et suffisantes. L'analyse de ces données, pour l'atteinte des objectifs comme pour le regard critique, manque de profondeur et les conclusions en découlant ne sont que partiellement pertinentes. La Commission note qu'au cours du processus d'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, le Cégep n'a pas réalisé d'évaluation de l'efficacité de certains moyens. Parce que l'évaluation de l'efficacité permet de déterminer les moyens qui produisent les meilleurs résultats et de faire des choix judicieux, la Commission juge que le Cégep gagnerait à s'assurer d'évaluer l'efficacité des moyens mis en œuvre.

Dans l'ensemble, la qualité de la démarche d'autoévaluation retenue par le Cégep est partielle. La Commission souligne que le fait de procéder à l'autoévaluation après avoir commencé l'élaboration du plan suivant a limité la portée des conclusions de l'exercice. La Commission *suggère* au Cégep, pour une prochaine évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, d'élaborer un devis ayant fait l'objet de consultations et précisant les enjeux de l'évaluation, permettant ainsi une analyse rigoureuse menant à des conclusions pertinentes et à des actions susceptibles d'améliorer son processus de planification stratégique et son processus 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, sur la mise en œuvre et sur les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2006-2010*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep André-Laurendeau et la gestion qu'il en a faite **ont généralement contribué** à l'atteinte des résultats. Cependant, le regard critique posé par le Cégep sur ce plan stratégique ne l'a pas 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, incluant le plan de réussite, la Commission estime que certains objectifs et indicateurs n'étaient pas formulés de façon à ce que l'établissement puisse en attester l'atteinte. Elle suggère donc au Cégep de s'assurer que l'ensemble des objectifs soit formulé en résultats attendus mesurables. La Commission note toutefois la qualité de l'analyse des environnements interne et externe, notamment celle des caractéristiques de la population étudiante, et juge que, dans l'ensemble, le contexte d'élaboration du *Plan stratégique 2006-2010*, incluant le plan de réussite, a contribué à l'efficacité du plan. En ce qui a trait à la mise en œuvre du plan stratégique, celle-ci a été prise en charge par la Direction générale par l'intermédiaire d'un plan de travail institutionnel ainsi que des plans de travail des services et départements. La Commission a constaté une systématisation de la mise en œuvre entre 2006 et 2010, et conclut que celle-ci a contribué à l'efficacité du plan stratégique. Au sujet des mécanismes de suivi du plan stratégique et du plan de réussite, le Cégep souhaite se doter d'un outil plus systématique pour assurer le suivi du plan stratégique. Toutefois, la Commission estime que le manque de rigueur dans l'exercice du suivi des résultats rend difficile l'évaluation de la progression vers l'atteinte des objectifs. Par conséquent, elle conclut que les mécanismes de suivi n'ont que partiellement contribué à l'efficacité du plan stratégique et suggère au Cégep de mettre en place un mécanisme lui permettant de s'assurer du suivi des résultats obtenus en fonction des objectifs fixés par le plan stratégique, de réviser son plan annuellement et de l'actualiser au besoin. La Commission juge toutefois que les mécanismes de suivi du plan de réussite, notamment les tableaux de bord par programme, ont contribué à son efficacité.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Cégep lui a permis de réaliser une évaluation dont la qualité est partielle et de tracer un portrait peu approfondi 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 ne permet d'attester que partiellement le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite en fonction de résultats attendus. Dans le but d'améliorer le processus de

planification stratégique, la Commission suggère au Cégep, pour une prochaine évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, d'élaborer un devis permettant une analyse rigoureuse menant à des conclusions pertinentes et à des actions susceptibles d'améliorer son processus de planification stratégique. Elle lui suggère aussi de se donner un plan d'action qui comprendra les actions de nature à améliorer le processus de planification stratégique, qui en précisera les responsabilités et qui inclura un échéancier.

## **Les suites de l'évaluation**

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique 2006-2010, le Cégep André-Laurendeau souscrit à l'analyse et au jugement de la Commission. Il a en outre apporté certaines précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Céline Durand, présidente