

# Rapport d'évaluation

## Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2007-2012

Cégep de Beauce-Appalaches

*Septembre 2012*

---

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

Québec 

## Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2007-2012* du Cégep Beauce-Appalaches s'inscrit dans une opération menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial auprès de l'ensemble des collèges publics. Annoncée dès 2005, 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 Collège et la gestion qu'il en a faite ont contribué à l'atteinte des résultats.

Le Cégep Beauce-Appalaches a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 2 juillet 2009. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 5, 6 et 7 octobre 2010<sup>2</sup>. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, des membres du conseil d'administration et de la Commission des études, la régie du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité de suivi du plan stratégique, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs<sup>3</sup>, des étudiants, des professionnels, des employés de soutien et des partenaires externes du Collège.

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 Beauce-Appalaches et de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, et du cadre général de sa démarche d'évaluation, le document présente les résultats sur l'atteinte des objectifs du plan ainsi que les observations en lien avec le contexte d'élaboration du plan, sa mise en œuvre et ses mécanismes de suivi. Le rapport traite ensuite du plan d'action que le Collège s'est donné à la suite de son autoévaluation et de l'appréciation de la démarche d'évaluation suivie par l'établissement. La Commission formule, au besoin, des

---

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

2. Outre le commissaire, M. Michel Lauzière, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M<sup>me</sup> Line Chouinard, conseillère pédagogique au Cégep de Chicoutimi, M<sup>me</sup> Marie Johanne Lacroix, directrice générale du Cégep de Granby Haute-Yamaska et de M. Guy Papillon, directeur des études à la retraite du Cégep de Saint-Hyacinthe. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> Johanne Cloutier, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire. M<sup>me</sup> Marie Paré et M<sup>me</sup> Évelyne Drouin, agentes de recherche de la Commission, étaient présentes à titre d'observatrices.

3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

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

Situé dans la région Chaudière-Appalaches, le Cégep Beauce-Appalaches est un établissement d'enseignement collégial public fondé en 1990 qui constitue le principal site de formation. Le Collège offre aussi des activités au Centre d'études collégiales de Lac-Mégantic (créé en 1998), au Centre intégré de mécanique industrielle de la Chaudière (CIMIC) et à l'entreprise d'entraînement Tandem international de Saint-Joseph. Le Collège est également le gestionnaire du Service d'innovation et de transfert technologique en mécanique industrielle Mecanium. Le Collège offre également de la formation à distance et de la formation sur mesure. Quelques autres collèges desservent la région.

Sur le plan économique, l'agriculture et l'exploitation forestière caractérisent la région qui est aussi reconnue comme le domaine de la petite et moyenne entreprise. Entre 1997 et 2007, la population régionale a connu une légère croissance démographique.

Au cours des deux premières années de son *Plan stratégique 2007-2012*, la population étudiante a connu une légère hausse à la formation ordinaire et le nombre d'inscrits en session d'accueil et intégration a aussi augmenté. Ainsi, à la formation ordinaire, il y avait 1 326 étudiants en 2007 et 1 339 en 2008 alors que dans la session d'accueil et intégration, le nombre d'étudiants est passé de 71 en 2007 à 90 l'année suivante. Le Collège a aussi connu une légère hausse d'effectifs à la formation continue, passant de 120 étudiants en 2007 à 134 en 2008. L'évolution de la population étudiante du Collège se compare à celle de sa région de Chaudière-Appalaches. En ce qui concerne l'offre de formation, le Collège a offert le même nombre de programmes conduisant à un diplôme d'études collégiales (DEC) au cours de ces deux années alors qu'en 2008, il a offert à la formation continue un programme conduisant à une attestation d'études collégiales (AEC) de plus qu'en 2007. Il offre des programmes dans les techniques physiques, dans les techniques de la santé et des services sociaux ainsi que dans les techniques de l'informatique. À la formation continue, il offre notamment des programmes dans les techniques de l'administration, en bureautique et dans le domaine de l'assurance.

Le Cégep compte quatre directions, soit la Direction générale et trois directions qui en relèvent. La formation continue relève de la Direction des études. Entre la mise en place du *Plan stratégique 2007-2012* et le moment de l'autoévaluation de son efficacité, il y a eu des changements à la Direction générale du Cégep. Pour ce qui est des effectifs, le nombre de membres du personnel est resté stable au cours des deux premières années du plan.

Au moment de la visite, le Cégep mettait en œuvre depuis trois ans son deuxième plan stratégique qui couvre les années 2007-2012. Il y a un comité de suivi du plan stratégique.

## **Le plan stratégique**

Le *Plan stratégique 2007-2012* qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Cégep Beauce-Appalaches le 21 juin 2007 et évalué par la Commission qui l'a jugé conforme à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et potentiellement efficace. Le Cégep a évalué son deuxième plan stratégique après la deuxième année de sa mise en œuvre.

Le plan stratégique rappelle la mission du Cégep. Ce dernier s'est donné celle d'assurer à la clientèle étudiante une formation globale de la personne, de préparer celle-ci à poursuivre des études universitaires ou à intégrer le marché du travail, de soutenir le développement et la recherche pédagogique, de soutenir la clientèle qui est sur le marché du travail et de contribuer au développement économique, culturel et social de sa région.

Le plan stratégique s'articule autour de cinq orientations qui touchent le cheminement scolaire, la consolidation et l'enrichissement de la carte des programmes, le milieu de vie étudiante et de travail, l'internationalisation du Cégep, le rayonnement du Collège et le recrutement de nouveaux étudiants. Ces orientations sont en lien avec la mission de l'établissement, notamment quant au développement économique, culturel et social de la région.

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

Comme le plan stratégique auquel il est intégré via sa première orientation, le troisième plan de réussite couvre la période de 2007-2012. Lors de l'évaluation de l'efficacité potentielle du plan stratégique, la Commission avait conclu que le plan de réussite était susceptible de bien soutenir la réussite et la diplomation. Ce plan comprend trois objectifs qui visent à augmenter le taux de diplomation, à poursuivre la mise en place de mesures d'aide à la réussite et à augmenter le taux d'accès aux études collégiales et le recrutement d'étudiants.

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

Au printemps 2009, le Collège a confié à son comité permanent de suivi du plan stratégique le mandat de réaliser l'autoévaluation de son deuxième plan stratégique après la seconde année de sa mise en œuvre. Ce comité était composé de représentants de toutes les

catégories de personnel. Le directeur général, la directrice des études, un représentant du personnel de soutien, un professionnel, un cadre, deux représentants du personnel enseignant et un représentant du conseil d'administration en étaient membres. Le comité comprenait aussi un représentant étudiant et une personne ressource. Un projet de rapport a été présenté à l'ensemble de la communauté lors d'un colloque tenu en mai 2009. Cette dernière a alors eu l'occasion de se prononcer sur les constats faits par le comité. Celui-ci a rédigé un rapport qui prenait en compte les commentaires et les suggestions qui avaient été faits lors du colloque. Le rapport d'autoévaluation ainsi que le bilan annuel du plan stratégique ont été adoptés par le conseil d'administration lors de la réunion qu'il a tenue le 18 juin 2009.

## **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 et du 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.

Les 5 orientations du *Plan stratégique 2007-2012* se déclinent en 17 objectifs. Parmi ceux-ci, trois visent à améliorer la réussite, trois touchent la consolidation et l'adaptation de la carte des programmes, quatre concernent l'internationalisation du Cégep, quatre visent à offrir aux étudiants un milieu de vie stimulant et un environnement qui favorise l'apprentissage et à l'ensemble de la communauté des services technologiques adéquats et enfin, deux ciblent le rayonnement du Cégep.

Pour réaliser l'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, le Collège a examiné l'ensemble des objectifs de son plan incluant ceux de la réussite. Il a basé l'examen de l'efficacité de son plan sur les bilans du plan stratégique et du plan de réussite, sur l'état d'avancement des travaux pendant l'année scolaire 2008-2009 et sur les données statistiques sur la réussite (Chesco, PSEP, données de son système de gestion interne). Le Collège a utilisé les indicateurs de son plan pour mesurer la progression vers l'atteinte des objectifs, il a vérifié si les échéanciers étaient respectés et si les cibles étaient en voie d'être atteintes. Dans un deuxième temps, le Collège a tenu un colloque au cours duquel le personnel, des étudiants, des parents et des membres du conseil d'administration ont pu s'exprimer sur les constats faits par le comité dans son projet de rapport et répondre à quelques questions, notamment sur les stratégies à mettre en œuvre pour favoriser l'atteinte des objectifs.

Au terme de son évaluation, le Collège a conclu qu'il était globalement satisfait des résultats observés au regard des objectifs de son plan. Il a noté que les échéanciers étaient généralement respectés et que, globalement, il y avait une progression normale vers l'atteinte des objectifs et qu'il estimait pouvoir réaliser son plan. Parmi les points forts de celui-ci, le Collège mentionne que les cibles reliées aux deux objectifs visant le rayonnement du Collège sont en voie d'être atteintes ainsi que celles rattachées aux trois objectifs de la réussite. Selon les données du Collège, les cibles qu'il s'est fixées au départ

au regard de la réussite ont été atteintes ou dépassées au cours de l'année 2007-2008. Ainsi, par rapport au taux global de réussite des cours au 1<sup>er</sup> trimestre pour les nouveaux inscrits, au pourcentage d'étudiants qui échouent plus de la moitié des cours ou encore par rapport au pourcentage d'étudiants soumis à des contrats pédagogiques, le Collège a dépassé les cibles qu'il s'était fixées. La direction a mentionné, lors de la visite, que les réinvestissements faits par les gouvernements fédéral et provincial ont facilité l'atteinte des objectifs du plan de réussite. Le rapport fait aussi état de quelques objectifs dont l'atteinte semble moins assurée. Dans ces cas-là, le Collège explique pourquoi il sera difficile de les atteindre et, parfois, il propose des changements à apporter à son plan. Par exemple, par rapport à son objectif de consolider sa carte des programmes, il explique que le désintérêt de la clientèle pour les programmes qui sont en difficulté de recrutement rend problématique l'atteinte de cet objectif.

La Commission souligne que la conclusion du Collège repose sur une analyse qui lui a permis de décrire l'état d'avancement du plan deux ans après sa mise en œuvre, de relever les objectifs dont la progression vers leur atteinte est normale et d'observer ceux dont l'atteinte semble moins assurée malgré les efforts faits pour les atteindre. Dans ces derniers cas, le rapport comprend des explications et des propositions d'ajustement au plan. Le Collège a utilisé les indicateurs de son plan pour mesurer le niveau d'atteinte des objectifs après deux ans de mise en œuvre et il a pris en compte chacune des cibles rattachées aux objectifs. Toutefois, le Collège aurait avantage à aller chercher l'ensemble des données sur les indicateurs, la Commission ayant constaté que les bilans annuels contenaient plusieurs indicateurs qui n'étaient pas à jour.

La démonstration permet à la Commission d'attester le niveau d'atteinte des objectifs 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 Collège a jeté un regard critique sur certains éléments de son plan stratégique incluant son plan de réussite. Le comité s'est penché sur la pertinence des indicateurs et sur l'appropriation du plan par sa communauté, mais sa réflexion a surtout porté sur les éléments de mise en œuvre de son plan. Le comité d'autoévaluation a constaté que plusieurs mesures mises en place n'ont pas donné les résultats recherchés et il a proposé la révision de certaines et l'ajout d'autres actions.

## **Le contexte d'élaboration**

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 conclut que les orientations adoptées ainsi que les enjeux et les défis qu'il s'est donnés lors de l'élaboration de son plan en se basant sur le bilan de son premier plan stratégique et sur une analyse de sa situation sont pertinents et doivent être maintenus.

Dans son bilan 2008-2009, le Collège met en lumière le fait que le *Plan stratégique 2007-2012* est le fruit d'une importante consultation de sa communauté. Le Collège a réalisé un sondage auprès de ses employés et de ses étudiants et il a tenu un colloque d'une journée auquel des employés, des étudiants, des parents et des membres du conseil d'administration ont participé. Lors de ce colloque, les participants ont été appelés à se pencher sur sept grands thèmes qui rejoignaient les orientations et les objectifs du plan stratégique. On leur a notamment demandé de donner leur opinion sur les pistes d'action, mesures ou projets que le Collège devrait maintenir ou mettre en place pour atteindre les objectifs de son plan. De plus, une version préliminaire du plan stratégique a été présentée à sa communauté ainsi qu'à plusieurs partenaires du Collège avant que ne soit adopté le plan stratégique par le conseil d'administration.

Cependant, malgré cette vaste consultation, la direction du Collège considère qu'il y a place à amélioration par rapport à la connaissance du plan et à son appropriation par l'ensemble de la communauté. Afin de mobiliser celle-ci, la direction du Collège a mis sur pied un forum de leaders composé de 90 personnes provenant de différents services et de différentes catégories de personnel. Dans ce forum on y discute, notamment des grandes orientations du plan.

Le plan comprend des orientations et des objectifs accompagnés de résultats attendus et d'indicateurs. Après un an de mise en œuvre du plan, le Collège a revu ses indicateurs après avoir constaté que ceux mis en place au départ devaient être bonifiés afin qu'ils permettent de mieux mesurer la réalisation des objectifs. Le Collège a prévu de poursuivre la bonification des indicateurs de son plan afin qu'ils permettent de mieux mesurer la progression vers l'atteinte des résultats.

La Commission estime que l'élaboration du plan stratégique a généralement contribué à son efficacité.

## **La mise en œuvre**

L'appréciation que le Collège fait de son expérience de gérer à partir d'un plan stratégique est positive. Les différents cadres et autres intervenants que la Commission a rencontrés estiment que le plan stratégique s'est avéré être un bon guide dans la planification annuelle des activités.

La mise en œuvre du plan stratégique se fait à travers le plan de travail institutionnel annuel qui fixe les actions prioritaires. Ce plan de travail est adopté par le conseil d'administration au début de chaque année. Le Directeur général assure l'application du plan de travail. La régie du Collège adopte les plans de travail annuels des différentes directions et il voit à ce que celles-ci les établissent en se référant au plan stratégique ainsi qu'au plan de travail institutionnel et qu'elles prennent en compte les avis du comité de suivi du plan. Ces plans de travail précisent les objectifs des directions et, pour chacun d'eux, ce qui les relie à la fois au plan stratégique, au projet éducatif et à la mission du Collège. On y indique également les responsabilités, l'échéancier et les indicateurs d'activités. Ces plans de travail sont aussi déposés au conseil d'administration. De plus, chaque direction produit un bilan mi-annuel de mise en œuvre qu'elle dépose au conseil d'administration qui l'adopte.

De son côté, la Direction des études s'assure que les programmes et les départements arriment leurs plans de travail au plan stratégique. Ces derniers sont déposés au conseil d'administration. La Commission a constaté à l'analyse d'un échantillon de plans de travail de départements et de comités de programme que ces derniers comportent des actions qui sont en lien avec plusieurs orientations du plan stratégique. Chaque année, la Direction des études effectue une compilation des états de situation faits par les départements et les programmes et elle rédige un bilan qu'elle transmet à la Commission des études. Celle-ci peut faire des suggestions à la Direction des études. Ce bilan est également transmis au conseil d'administration.

Le Collège, dans les bilans annuels de son plan stratégique, trace un portrait de l'efficacité des mesures qu'il a mises en œuvre pour atteindre les objectifs qu'il s'est donnés. Dans ces bilans comme dans son rapport d'autoévaluation, le Collège relève les actions qui ont été efficaces et celles qui, au contraire, n'ont pas contribué ou pas suffisamment contribué à l'atteinte des objectifs. Chaque session, le Collège procède à l'évaluation de l'efficacité de quelques mesures et projets d'aide à la réussite. Chaque chargé de projet rédige un rapport d'évaluation dans lequel il décrit le projet qu'il met en œuvre et indique le nombre d'étudiants qui en ont bénéficié. De plus, il réalise un sondage auprès des étudiants afin de connaître leur degré de satisfaction par rapport au projet auquel ils ont participé ou à la mesure dont ils ont bénéficié. Le rapport est transmis à la Direction des études. Au besoin,

des ajustements sont apportés à certains d'entre eux alors que d'autres sont abandonnés si l'on estime que les ressources investies ne donnent pas les résultats recherchés. Les contrats pédagogiques, le centre d'aide en français, l'atelier de grammaire en anglais sont parmi les moyens jugés efficaces par le Collège.

Dans ses rapports annuels, le Collège souligne le rôle joué par les différents services et les différents intervenants en lien avec le plan stratégique. Les rapports mettent notamment en lumière les expériences et les actions faites par les professeurs, les départements et les comités de programme pour soutenir la réussite des étudiants, le rôle joué par l'équipe d'animation des services aux étudiants qui propose une grande diversité d'activités parascolaires qui contribuent à améliorer la vie étudiante. Les rapports soulignent également les efforts faits par le Service des communications pour améliorer le rayonnement du Collège et ceux faits par le Service de la formation continue pour améliorer son offre de formation et son offre de reconnaissance des acquis.

Le Collège conclut qu'il est satisfait de la gestion qu'il a faite de son plan. Il estime que les intervenants ont adéquatement assumé leurs responsabilités, que les actions prévues au plan ont été mises en œuvre et que les échéanciers ont été généralement respectés.

En se basant sur l'examen de plans de travail, de bilans de mise en œuvre mi-annuels et annuels et des rapports annuels du Collège ainsi que sur les données recueillies dans le cadre de la visite, la Commission a pu constater que le plan stratégique a orienté les plans de travail des directions. Celles-ci ont mis en œuvre les actions prévues et utilisé les indicateurs pour faire état de la progression de l'atteinte des résultats attendus.

La Commission considère que la mise en œuvre du plan stratégique a contribué à l'efficacité du plan.

## **Le mécanisme de suivi**

Dès la mise en œuvre du *Plan stratégique 2007-2012*, le Collège a mis en place un comité pour en faire le suivi. Ses membres représentent l'ensemble du personnel du Collège ainsi que les étudiants.

Chaque année, le Collège informe le conseil d'administration de l'état d'avancement du plan stratégique dans un bilan annuel qui indique, pour chaque orientation, chaque objectif, chaque indicateur et chaque cible, les résultats obtenus. Le bilan annuel est fait à partir de l'ensemble des bilans rédigés par les différentes directions, par les départements ainsi qu'à partir du bilan du plan de réussite réalisé par la Direction des études. Les directions et les

départements incluent dans leurs bilans des propositions d'actualisation à apporter au plan stratégique.

Par ailleurs, le Collège a soumis pour adoption par le conseil d'administration un rapport annuel. Les rapports annuels du Collège ont fait état des résultats obtenus au regard des objectifs de son plan stratégique ce que la Commission a pu observer à l'examen des rapports annuels qui portaient sur les deux premières années du plan. Ces rapports annuels sont accessibles à l'ensemble de la communauté collégiale.

La Commission note que le suivi effectué par le Collège de son plan l'a amené à lui apporter des ajustements pour l'améliorer. Ainsi, au cours des deux premières années du plan, des changements y ont été faits, notamment par rapport à certains objectifs, aux indicateurs, aux moyens et aux cibles. La Commission estime toutefois que, malgré les changements qu'il a apportés à son plan, le Collège gagnerait à inclure dans le suivi de son plan des éléments de réflexion sur les enjeux, les défis et les opportunités de façon à s'assurer que l'actualisation du plan stratégique tient compte des changements dans son contexte.

La Commission estime que le suivi du plan fait par le Collège a généralement permis de contribuer à l'efficacité du plan stratégique.

## **Le plan d'action**

Le Collège n'a pas produit de plan d'action qui découle des constats de l'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique 2007-2012. Afin d'améliorer son processus de planification stratégique incluant le processus de planification lié à la réussite, la Commission *suggère* au Collège de se donner un plan d'action qui comprendra les actions de nature à améliorer le processus de planification stratégique, qui précisera les responsabilités et qui comprendra un échéancier.

## La démarche institutionnelle d'évaluation

L'autoévaluation réalisée par le Collège traite les objets demandés par la Commission. Le Collège a évalué l'atteinte des objectifs de son plan stratégique y compris ceux de la réussite et il a abordé le volet du regard critique sur son plan. Toutefois, dans son rapport, le Collège n'aborde que succinctement ce dernier volet.

Dans le cadre de l'autoévaluation de l'efficacité de son plan après deux ans de mise en œuvre, le Cégep a examiné les documents suivants : le bilan du plan de réussite 2007-2008, le bilan de l'an 1 du *Plan stratégique 2007-2012*, l'état d'avancement des travaux pour l'année scolaire 2008-2009. Il a aussi examiné les données statistiques sur la réussite en plus de recueillir le témoignage de sa communauté lors d'une journée de colloque.

La Commission constate que la démarche du Collège lui a permis de conclure sur l'état d'avancement de son plan deux ans après l'avoir mis en œuvre. Cependant, la Commission considère que la réflexion du Collège aurait pu être plus approfondie. Ainsi, le Collège aurait gagné à vérifier si la vision du Collège était toujours pertinente, si les enjeux étaient encore de mise ou encore si les mécanismes mis en place contribuaient à l'efficacité du plan.

Par ailleurs, la Commission note que le Collège n'a pas élaboré un devis en lien avec les objets qu'elle lui a demandé d'examiner, pas plus qu'il a basé son autoévaluation sur des enjeux, ce qui l'a empêché d'orienter sa démarche autour de problématiques qui lui sont propres. Le rapport d'autoévaluation du Collège est incomplet puisqu'il inclut que peu d'éléments de réflexion sur le plan lui-même. Enfin, le Collège n'a pas adopté de plan d'action qui aurait découlé des constats de son autoévaluation ce qui a privé le Collège d'un outil pour l'aider à améliorer son processus de planification stratégique.

Compte tenu des lacunes observées au regard de la démarche, la Commission *suggère* au Collège, lors de la prochaine autoévaluation qui se fera au terme du plan, de mieux structurer sa démarche en se basant sur des enjeux qui lui sont propres et ainsi lui permettre d'améliorer son processus de planification stratégique.

## 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 2007-2012*, la Commission estime que le plan stratégique du Cégep Beauce-Appalaches et la gestion qu'il en a faite ont contribué à l'atteinte des résultats. Toutefois, le regard critique qu'il a posé sur le plan stratégique n'a pas conduit le Collège à préciser, dans un plan d'action, les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification stratégique.

La Commission a constaté que l'analyse de situation que le Collège a faite en vue d'élaborer son *Plan stratégique 2007-2012* et le processus d'élaboration de ce plan ont partiellement contribué à son efficacité. En ce qui concerne la mise en œuvre du plan, la Commission est arrivée à la conclusion que celle-ci a contribué à l'efficacité du plan. En effet, la Commission a pu constater que le plan stratégique a orienté les plans de travail des directions. Celles-ci ont mis en œuvre les actions prévues et utilisé les indicateurs pour faire état de la progression de l'atteinte des résultats attendus. De plus, la Commission note que le mécanisme de suivi que le Collège a mis en place lui a permis de suivre la progression de la réalisation de son plan, de saisir les problèmes qu'il avait dans son application et de l'ajuster, ce qui a contribué à l'efficacité du plan. Ainsi, au cours des deux premières années du plan, des changements y ont été faits, notamment par rapport à certains objectifs, aux indicateurs, aux moyens et aux cibles. La Commission estime toutefois que, malgré les changements qu'il a apportés à son plan, le Collège gagnerait à inclure dans le suivi de son plan des éléments de réflexion sur les enjeux, les défis et les opportunités de façon à s'assurer que l'actualisation du plan stratégique tient compte des changements dans son contexte.

Enfin, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a permis de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique incluant son plan de réussite. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique incluant le plan de réussite en fonction de résultats attendus.

La Commission constate que la démarche du Collège comporte quelques faiblesses, ce qui l'a amenée à suggérer au Collège, lors de la prochaine autoévaluation qui se fera au terme du plan, de mieux structurer sa démarche en se basant sur des enjeux qui lui sont propres et ainsi lui permettre d'améliorer son processus de planification stratégique et de se donner un plan d'action qui comprendra les actions de nature à améliorer le processus de planification stratégique, qui précisera les responsabilités et qui comprendra un échéancier.

## **Les suites de l'évaluation**

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2007-2012*, après la seconde année de mise en œuvre, le Cégep Beauce-Appalaches souscrit globalement à l'analyse faite par la Commission. Le Cégep a fait part de quelques commentaires dont la Commission a tenu compte.

La Commission prend note que le Collège s'est donné un plan de suivi à la troisième année de mise en œuvre de son plan stratégique.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président