

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2007-2011 du Cégep de Drummondville

Octobre 2013

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2007-2011* du Cégep de Drummondville 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 Drummondville a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 2 octobre 2012. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 5, 6 et 7 mars 2013². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission, après que celle-ci ait analysé le rapport d'autoévaluation et recueilli de l'information additionnelle lors de la visite. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques du Cégep de Drummondville, 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 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.

-
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. Richard Pigeon, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Germain Bouffard, directeur des études à la retraite du Cégep de Lévis-Lauzon, M. Jean Gaudreau, directeur adjoint aux études du Cégep de Lévis-Lauzon, et M. Claude Thibaudeau, directeur adjoint aux études à la retraite du Cégep de Sherbrooke. Le comité était assisté de M^{me} Anne-Marie Soulard, 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

Le Cégep de Drummondville est un établissement d'enseignement collégial public situé dans la région du Centre-du-Québec. Fondé en 1980, il est issu de la séparation du Collège de Drummondville et des établissements d'enseignement collégial de Saint-Hyacinthe et de Sorel qui ont formé, entre 1971 et 1980, le Collège régional Bourgchemin. L'activité économique régionale s'articule principalement autour des secteurs agroalimentaires et manufacturiers. La région du Centre-du-Québec, qui comptait 235 000 habitants en 2012, est aussi reconnue dans les domaines de la récupération, du recyclage des matières résiduelles ainsi que dans le développement communautaire. Le Cégep de Drummondville offre le programme de *Techniques de génie mécanique* dans les locaux du Centre de formation professionnelle Paul-Rousseau dans le cadre d'une entente avec la Commission scolaire des Chênes. Le Collège offre de la formation ordinaire, de la formation continue, de la formation à distance et de la formation en ligne.

Au cours de la période couverte par le plan, l'offre de programmes est demeurée relativement stable à la formation ordinaire. Six programmes préuniversitaires ont été offerts chaque année (*Sciences de la nature, Sciences humaines, Arts et lettres, Musique, Danse et Arts plastiques*) et les étudiants qui veulent obtenir deux diplômes d'études collégiales (DEC) en trois ans peuvent combiner deux programmes préuniversitaires selon la formule « double DEC ». Durant cette même période, le Collège a offert onze à douze programmes de formation technique, notamment dans les domaines de l'électronique, de la logistique et du transport, de la gestion de commerces, de l'informatique ainsi que de la musique et du son. L'établissement offre également deux cheminements en sessions d'*Accueil et intégration* et de *Transition*. À la formation continue, le nombre d'attestations d'études collégiales (AEC) a varié entre cinq et neuf et le diplôme d'études collégiales en *Soins infirmiers* a été offert jusqu'en 2009. Les champs d'expertise de la formation continue concernent principalement les domaines de la gestion, de la bureautique, des langues, de la santé de même que des services sociaux.

Au cours de la période couverte par le plan stratégique, le Collège a connu une légère baisse du nombre d'étudiants inscrits à la formation préuniversitaire, passant de 1 082 étudiants en 2007 à 997 étudiants en 2012. L'effectif étudiant du secteur technique a connu une hausse, passant de 669 en 2007 à 870 étudiants au terme du plan. Quant à la formation continue, le nombre d'étudiants est passé de 182 à 248 entre 2007-2008 et 2009-2010, puis est descendu à 220 en 2011-2012. Le nombre total d'employés a augmenté, passant de 261 à 280 au cours de la même période. En plus de la Direction générale et de la Direction des

études, la régie du Collège compte la Direction des ressources humaines, la Direction des services administratifs, la Direction des affaires étudiantes et des communications, la Direction de la formation continue et des services aux entreprises et le Secrétariat général aux affaires corporatives. L'actuelle directrice générale est arrivée en poste en 2011, soit au début de l'opération d'autoévaluation de l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite, alors qu'il n'y a pas eu de changement à la Direction des études ni à la présidence du conseil d'administration durant la période couverte par le plan.

Le plan stratégique

Le plan stratégique du Collège, qui couvrait au départ la période de 2007 à 2011, a été prolongé jusqu'en 2012. Dans un contexte de changement à la Direction générale, le Collège a choisi de prolonger la mise en œuvre de son plan afin de lui permettre de compléter son autoévaluation et d'élaborer le nouveau plan. Ce plan est le deuxième du Collège depuis les modifications apportées à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Il a été adopté par le Collège en juin 2007 et évalué par la Commission qui l'a jugé conforme à la Loi et potentiellement efficace. Au moment de la visite, le *Plan stratégique 2013-2016* était mis en œuvre.

Le *Plan stratégique 2007-2011* est en lien avec la mission du Collège qui vise à offrir une formation qualifiant ses étudiants pour le marché du travail ou les études universitaires, à contribuer au développement de citoyens responsables, à soutenir la formation continue des adultes, à réaliser des activités de recherche pédagogique et appliquée et, finalement, à contribuer au développement social, économique et culturel de sa communauté. Les dix orientations du plan stratégique sont cohérentes avec la mission et les enjeux stratégiques. Le premier enjeu stratégique est de soutenir la réussite et la persévérance et regroupe quatre orientations, dont trois sont liées au plan de réussite et une au soutien du cheminement personnel des étudiants dans leur démarche éducative. Le second enjeu stratégique vise à offrir un milieu de vie enviable et englobe trois orientations : soutenir l'émergence d'une vie étudiante enrichissante, devenir un employeur de choix et consolider le partenariat et les communications internes. Finalement, le troisième enjeu stratégique propose d'assurer une gestion équilibrée de la croissance dans l'exercice d'un leadership régional accru et contient trois orientations qui visent à consolider l'offre de programmes actuelle, à développer de nouveaux programmes, projets et outils et à développer l'offre de services aux entreprises et à la formation continue.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le Collège fait de la réussite le premier enjeu de son plan stratégique. Le plan de réussite se décline en neuf champs d'action qui sont associés à trois orientations du plan stratégique, soit renforcer les mesures d'encadrement et de soutien à la réussite, favoriser l'innovation pédagogique et développer les partenariats externes en soutien à la réussite. La Commission a jugé que le plan de réussite était susceptible de bien soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation des étudiants.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Collège a effectué l'évaluation de l'efficacité de son *Plan stratégique 2007-2011*, incluant son plan de réussite, entre janvier et septembre 2012. Le comité responsable de l'autoévaluation était composé de la directrice générale, d'une directrice adjointe aux études ainsi que d'une conseillère pédagogique. Ce comité a été chargé de gérer l'ensemble de l'opération d'autoévaluation : il a rédigé le devis d'évaluation, effectué la démarche de consultation et procédé au traitement des données ainsi qu'à la rédaction du rapport d'autoévaluation. Il a été assisté par un comité consultatif, composé de membres de la direction et d'un enseignant, qui l'a accompagné dans toutes les étapes du processus d'autoévaluation. Un comité de lecture, composé de membres représentatifs de la communauté du Collège, a également donné son avis à différentes étapes des travaux.

Le devis d'évaluation du plan stratégique, incluant le plan de réussite, présente la démarche utilisée par le Collège et fixe deux enjeux : susciter l'adhésion des membres de la communauté à l'autoévaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2007-2011* et faire que cette dernière serve d'assise pour l'élaboration de la prochaine planification stratégique.

Le Collège a recueilli des données documentaires provenant notamment des bilans des programmes et des services, des appels de projets de mesures d'aide, des rapports annuels, du tableau de bord de gestion et des tableaux de bord des indicateurs et des taux de réussite. Aussi, des données perceptuelles ont été recueillies auprès de chacun des groupes constituant la communauté du Collège à l'aide de questionnaires distribués lors de journées pédagogiques et grâce à des rencontres individuelles. De plus, afin de mesurer l'atteinte des objectifs, le Collège a utilisé des données statistiques sur la réussite issues de différentes banques de données. Leur analyse a permis au Collège de porter un jugement sur le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, et de poser un regard critique sur le processus de planification stratégique et celui lié à la réussite.

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.

Les trois enjeux stratégiques du *Plan stratégique 2007-2011* se déclinent en 16 objectifs. Parmi ceux-ci, sept visent à soutenir la réussite et la persévérance, deux touchent la mise en place d'un milieu de vie enviable et, finalement, sept ciblent la gestion équilibrée de la croissance dans l'exercice d'un leadership régional accru.

Pour réaliser l'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, le Collège a examiné l'ensemble des objectifs de son plan, incluant ceux liés à la réussite. Afin d'évaluer l'atteinte des objectifs, le Collège a utilisé différentes données statistiques sur la réussite (les données provenant des indicateurs sur le cheminement scolaire au collégial du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST)⁴, PSEP, SPR, CLARA, SOPHIA) ainsi que des données documentaires issues de divers documents produits par le Collège tels que le tableau de bord de gestion, les tableaux de bord des indicateurs et des taux de réussite, les bilans sommaires de programme, les rapports annuels et le *Journal de la réussite*. Aussi, le Collège a organisé des groupes de discussion et a tenu une vaste consultation auprès de l'ensemble de la communauté du Collège pour connaître l'appréciation du personnel à l'égard de l'atteinte des objectifs. Un questionnaire soumis aux directeurs de chacun des services ainsi que des rencontres individuelles ont permis de recueillir des données perceptuelles auprès de toutes les catégories de personnel du Collège.

Le Collège a évalué le niveau d'atteinte des objectifs à partir des résultats attendus et des indicateurs prévus dans le plan stratégique. Pour ce faire, le Collège a utilisé une échelle à quatre niveaux – atteint, généralement atteint, partiellement atteint et non atteint – qui lui a permis de mettre en relation les résultats obtenus avec les résultats attendus et ainsi de poser un jugement sur le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan

4. Ce ministère a été créé le 19 décembre 2012. Auparavant, l'enseignement collégial était rattaché au ministère de l'Éducation, du loisir et du sport (MELS).

de réussite. Cette évaluation amène le Collège à juger que dix objectifs sont atteints, trois sont partiellement atteints, deux ne sont pas atteints alors qu'un objectif n'a pu être mesuré. Le Collège conclut ainsi que les objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, ont été généralement atteints. Dans le cas où les objectifs ont été jugés partiellement atteints ou non atteints, le Collège explique généralement les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus et propose des pistes de solutions. La Commission considère que le Collège a recueilli des données pertinentes et suffisantes, ce qui lui a permis de porter un jugement sur l'atteinte de tous les objectifs stratégiques.

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 ceux du plan de réussite, en fonction de résultats attendus.

Le regard critique sur le plan stratégique

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

Le Collège a examiné les trois objets du regard critique de son plan stratégique, incluant son plan de réussite : le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi. La démarche empruntée pour porter ce regard critique est basée sur l'ensemble des données perceptuelles et documentaires utilisées par le Collège pour témoigner de l'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. À la suite de l'analyse de ces données, les points forts ont pu être cernés et les pistes d'amélioration du processus de planification stratégique, incluant celles liées à la réussite, ont été élaborées.

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 Collège au moment d'élaborer son plan ainsi qu'à la définition des orientations et des objectifs.

Le Collège estime que l'analyse de situation qu'il a réalisée en 2007, à partir d'un important processus de consultation, était adéquate. Selon lui, l'analyse des contextes interne et externe, jumelée aux données obtenues lors des nombreuses consultations, ont permis de dégager une vision commune ainsi que des orientations pertinentes découlant d'enjeux propres au Cégep de Drummondville et à sa région.

Le Collège constate toutefois que certains objectifs étaient associés à des cibles qui se sont avérées ambitieuses et que le *Plan stratégique 2007-2011* était volumineux, voire complexe. En tenant compte de cette conclusion de l'autoévaluation, le Collège a choisi d'élaborer un nouveau plan stratégique d'une facture plus simple. La visite a permis de constater l'adhésion du personnel du Collège au *Plan stratégique 2013-2016* dont ils estiment les objectifs clairs et les résultats attendus réalistes.

La Commission estime que l'analyse de situation a permis au Collège de dégager les enjeux appropriés desquels découlent des objectifs précis formulés en résultats attendus et accompagnés d'indicateurs pertinents et efficaces permettant de suivre la progression vers l'atteinte des objectifs. La Commission estime aussi que l'analyse de situation a permis de connaître les caractéristiques de la population étudiante et de cerner les obstacles à la réussite.

La Commission juge que le processus d'élaboration du *Plan stratégique 2007-2011*, 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, incluant le plan de réussite, est prise en charge à l'aide d'un tableau de bord de gestion produit annuellement par le Collège. Ce tableau lie les moyens retenus par le Collège aux objectifs du plan et met en action les comités de programme, les services et les directions en précisant les responsables de chaque mesure ainsi que l'échéance des travaux. Le tableau de bord de gestion est mis à jour trois fois par année afin de témoigner des actions réalisées et d'assurer le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

En plus du tableau de bord de gestion, les tableaux de bord des indicateurs et des taux de réussite ainsi que les bilans sommaires de programme sont utilisés par le Collège pour assurer la prise en charge de la mise en œuvre du plan de réussite. En effet, ces derniers sont étudiés par les comités de programme en concertation avec les conseillers pédagogiques qui s'assurent ainsi que les appels de projets qu'ils présentent à la Direction des études correspondent aux attentes annoncées par celle-ci. Les tableaux de bord des indicateurs et des taux de réussite sont aussi utilisés par les conseillers pédagogiques pour animer des rencontres auprès d'intervenants impliqués dans la mise en œuvre. Ces rencontres permettent de déterminer des actions qui sont cohérentes avec les obstacles à la réussite dégagés dans les bilans sommaires de programme, tout en étant étroitement liés aux objectifs du plan de réussite.

Par ailleurs, dans son rapport d'autoévaluation, le Collège témoigne de la mise en œuvre de toutes les mesures prévues au plan stratégique, incluant le plan de réussite, et démontre l'efficacité de celles-ci. Le Collège apprécie chacune des mesures prévues et porte un regard critique sur la mise en œuvre et sur le respect de l'échéancier. Il conclut que la mise en œuvre a été généralement efficace, que les mesures retenues ont été mises en place et qu'elles ont généralement permis d'atteindre les résultats attendus. De plus, le Collège juge que les intervenants ont assumé leurs responsabilités et que le calendrier de réalisation a été respecté.

La Commission souligne la qualité des mécanismes de mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, de même que celle des outils développés par le Collège pour en assurer le suivi. La visite a également permis à la Commission de constater que les différents outils de mise en œuvre établissent un lien direct avec les objectifs du plan. La Commission souligne aussi le travail de concertation entre les comités de programme et les conseillers pédagogiques qui génèrent des appels de projets directement liés aux objectifs du plan de réussite.

La Commission juge que la mise en œuvre a contribué à l'efficacité du *Plan stratégique 2007-2011*, incluant le plan de réussite.

Les mécanismes de suivi du plan stratégique

Le plan stratégique prévoyait des mécanismes de suivi des résultats ainsi que des mécanismes de révision et d'actualisation du plan. Le Collège témoigne du fait que ces mécanismes ont plutôt été utilisés aux fins du suivi de la mise en œuvre, en rendant compte périodiquement des actions réalisées, mais qu'ils n'ont pas témoigné de la mise en relation des résultats obtenus avec les résultats attendus. À cet égard, le Collège a prévu se doter d'un mécanisme pour évaluer, sur une base régulière et continue, les résultats obtenus en fonction des objectifs poursuivis. La Commission a constaté que le Collège a effectivement élaboré un tableau de bord qui lui permettra de témoigner des résultats obtenus pour chacun des résultats attendus prévus au *Plan stratégique 2013-2016*. Au moment de la visite, le Collège prévoyait utiliser ce mécanisme de suivi des résultats pour une première fois lors du bilan annuel 2012-2013.

À l'instar du Collège, la Commission note que le suivi du *Plan stratégique 2007-2011* effectué par le Collège correspond à un bilan des réalisations plutôt qu'à un suivi des résultats obtenus en fonction des résultats attendus. La visite a toutefois permis de constater que l'efficacité des mécanismes de suivi confère au Collège une certaine capacité à s'ajuster aux changements de son environnement, mais sans que cela l'amène à réviser

ou à actualiser son plan. Ainsi, la Commission invite le Collège à poursuivre, dans son nouveau plan stratégique, la mise en place du mécanisme de suivi des résultats, lequel permettrait de réviser annuellement le plan et de l'actualiser, le cas échéant.

La Commission, à la lumière de ces constats, juge que les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2007-2011* n'ont que partiellement contribué à son efficacité.

Les mécanismes de suivi du plan de réussite

Le suivi du plan de réussite est assuré par la régie pédagogique de la Direction des études. Les mécanismes de suivi utilisés pour le plan de réussite sont ceux prévus au plan stratégique. La Direction des études effectue le suivi des indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation pour les mettre en lien avec les cibles fixées à l'aide des tableaux de bord des indicateurs et des taux de réussite qui sont aussi présentés chaque année au conseil d'administration. De plus, les rapports annuels produits par le Collège témoignent des résultats obtenus par rapport aux résultats attendus relatifs aux indicateurs de réussite. La Commission constate que le Collège n'a pas actualisé son plan de réussite, mais qu'il a su réagir aux changements de contextes. Par les appels de projets, il assure un suivi des résultats obtenus et apporte au moment opportun des ajustements aux mesures d'aide à la réussite mises en œuvre.

La Commission estime que le Collège effectue un suivi des résultats obtenus en fonction des résultats attendus pour la majorité des objectifs de son plan de réussite. De plus, lors de la visite, la Commission a constaté que le nouveau mécanisme de suivi du plan stratégique permettra aussi de suivre la progression des résultats obtenus en fonction des résultats attendus, et ce, pour tous les objectifs du plan de réussite.

Par conséquent, la Commission juge que les mécanismes de suivi du *Plan de réussite 2007-2011* ont généralement contribué à son efficacité.

Le plan d'action

Un plan d'action complète le rapport d'autoévaluation de l'efficacité du plan stratégique et du plan de réussite du Collège. Le plan d'action est en lien avec les résultats et les conclusions de l'autoévaluation. En effet, le Collège y a intégré des pistes d'amélioration issues des constats émis par le comité d'autoévaluation à la suite de son analyse. Le plan présente les responsables des actions et une échéance est prévue pour chacune des huit pistes d'amélioration.

Au moment de la visite de la Commission, les actions contenues dans le plan d'action étaient déjà mises en œuvre ou en voie d'implantation. La Commission estime que les actions ciblées par le plan d'action du Collège sont susceptibles d'améliorer le processus de planification stratégique et celui lié à la réussite.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep de Drummondville a généralement répondu aux demandes de la Commission au regard de cette évaluation en produisant un devis, en évaluant l'atteinte des objectifs de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, en posant un regard critique sur le processus de planification stratégique de même que sur celui lié à la réussite et en se dotant d'un plan de suivi.

La Commission note que le devis d'évaluation de l'efficacité du plan stratégique comprenait les éléments essentiels pour mener une évaluation de qualité et qu'il a bien guidé le Collège dans sa démarche en fixant les enjeux de l'autoévaluation. Le Collège a également élaboré un plan d'action qui assigne les responsabilités et détermine le calendrier pour chacune des huit pistes d'amélioration. Le Collège a mobilisé l'ensemble de sa communauté collégiale pour mener l'autoévaluation, ce qui a constitué l'un des points forts de sa démarche. La Commission souligne le consensus des groupes qu'elle a rencontrés au moment de la visite quant aux conclusions du rapport d'autoévaluation.

La Commission estime que l'analyse du Collège s'appuie sur des données statistiques, documentaires et perceptuelles pertinentes et suffisantes pour mesurer l'atteinte des objectifs. Aussi, elle constate que le Collège a porté un jugement sur le niveau d'atteinte de chacun des objectifs en utilisant les indicateurs prévus au plan stratégique et au plan de réussite. De plus, le Collège explique généralement les écarts entre les résultats attendus prévus au plan stratégique et au plan de réussite et les résultats obtenus, le cas échéant.

La Commission note que la démarche du Collège pour poser son regard critique est basée sur des données perceptuelles et documentaires pertinentes et suffisantes, ce qui a permis au Collège de poser un regard juste sur l'efficacité de son plan. La démarche utilisée par le Collège pour poser ce regard critique lui a permis de dégager des constats qui se traduisent en actions pour la prochaine planification stratégique. La Commission estime que l'analyse est approfondie et qu'elle mène à des conclusions pertinentes sur le processus de planification stratégique. Toutefois, le Collège n'a pas procédé à l'évaluation de l'efficacité de moyens mis en œuvre dans le cadre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, comme le demandait la Commission. La Commission estime qu'il aurait gagné à examiner l'efficacité de quelques moyens afin d'évaluer les efforts investis au regard des résultats obtenus.

Le Collège a pu cerner les points forts et les améliorations à apporter au processus de planification stratégique et au processus de planification lié à la réussite. Les pistes d'amélioration qui découlent de l'autoévaluation sont traduites dans le plan d'action. La Commission considère que la démarche d'autoévaluation retenue et réalisée par

l'établissement a permis de tracer un portrait complet de l'efficacité de son *Plan stratégique 2007-2011*, incluant le plan de réussite, et qu'elle a conduit à une évaluation de qualité.

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 2007-2011*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep de Drummondville et la gestion qu'il en a faite **ont contribué** à l'atteinte des résultats. De plus, le regard critique posé par le Collège sur le *Plan stratégique 2007-2011* l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification stratégique.

En ce qui concerne le contexte d'élaboration, la Commission note que l'analyse de situation a permis au Collège de dégager les enjeux appropriés desquels découlent des objectifs précis formulés en résultats attendus et accompagnés d'indicateurs pertinents et efficaces permettant de suivre la progression vers l'atteinte des objectifs. La Commission estime aussi que l'analyse de situation a permis de connaître les caractéristiques de la population étudiante et de cerner les obstacles à la réussite. Pour ce qui est de la mise en œuvre, la Commission souligne la qualité des mécanismes de mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, de même que celle des outils développés par le Collège pour en assurer le suivi. Elle constate aussi que les différents outils de mise en œuvre établissent un lien direct avec les objectifs du plan et que les appels de projets de mesures d'aide à la réussite sont directement liés aux objectifs du plan de réussite. Quant aux mécanismes de suivi, la Commission estime que, pour le plan de réussite, le Collège suit les résultats en lien avec les indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation, et ce, pour la majorité des objectifs de son plan. Cependant, pour le plan stratégique, le Collège procède davantage au suivi des actions et des réalisations plutôt qu'au suivi des objectifs en fonction de résultats attendus. Toutefois, la Commission constate que le Collège a élaboré un tableau de bord qui lui permettra de témoigner des résultats obtenus pour chacun des résultats attendus prévus au *Plan stratégique 2013-2016*. La Commission invite donc le Collège à poursuivre, dans son nouveau plan stratégique, la mise en place du mécanisme de suivi des résultats, lequel permettrait de réviser annuellement le plan et de l'actualiser, le cas échéant.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a permis de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite en fonction de résultats attendus. Par ailleurs, la démarche d'autoévaluation, qui inclut un regard critique, a amené le Collège à reconnaître les points forts et les éléments à améliorer dans son processus de

planification stratégique, incluant celui lié à la réussite, et les pistes d'amélioration qui en découlent sont traduites dans le plan d'action. À cet effet, la Commission juge que les actions qui y sont proposées sont de nature à améliorer son processus de planification stratégique et son processus de planification lié à la réussite.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2007-2011*, le Cégep de Drummondville souscrit à l'analyse et au jugement de la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Céline Durand, présidente