

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2005-2009

du Cégep de Sherbrooke

Octobre 2013

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique de développement 2005-2009* du Cégep de Sherbrooke 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 Sherbrooke a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 28 octobre 2010. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 21, 22 et 23 février 2012². 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 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 Sherbrooke, 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. Michel Lauzière, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. François Labrousse, consultant retraité pour CGI et M. Michel Yelle, directeur des études à la retraite du Cégep de l'Outaouais. Le comité était assisté de M^{me} Corinne Côté, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Fondé en 1968, le Cégep de Sherbrooke attire particulièrement les étudiants de l'Estrie, étant situé dans cette région, entre deux collèges privés francophones et un établissement public anglophone. Le secteur tertiaire occupe 65 % de l'activité économique contre 33 % pour le secteur secondaire dans cette région qui a connu une forte croissance de l'emploi dans les dernières années. Le Cégep participe au développement régional, notamment grâce au Centre de production intégrée du Québec, par ses liens professionnels avec les entreprises de la région et par l'offre des services à la communauté, comme l'accès au Centre de l'activité physique ou la salle de spectacle. L'établissement dispose aussi de plusieurs laboratoires d'enseignement et un point de service relié à l'agriculture, situé à Coaticook. De plus, le Cégep de Sherbrooke fait partie des neuf institutions d'études supérieures et de la santé associées pour constituer le Pôle universitaire de Sherbrooke.

Au cours de la période 2005 à 2009, deux programmes se sont ajoutés à la formation ordinaire, soit un au secteur préuniversitaire et un au secteur technique. Aux six programmes du secteur préuniversitaire s'est ajouté *Histoire et civilisation*. Le programme de *Technique de laboratoire : biotechnologies* est venu se greffer au secteur technique, qui comptait 23 programmes en 2009, dont *Gestion et exploitation d'une entreprise agricole* au centre de formation de Coaticook. La formation ordinaire offre aussi une session d'*Accueil, de formation et d'intégration* et une session de *Transition*. La formation continue, qui comptait cinq programmes à temps plein en 2005 (*Maintenance industrielle, Finance et comptabilité informatisée, Gestion de l'approvisionnement, Gestion industrielle* et *Gestion de réseaux informatiques*), en comprenait trois de plus en 2009 : *Logistique et transport, Programmation et maintenance d'application* et *Intégration à la profession d'infirmière*. La population étudiante a augmenté chaque année entre 2005 et 2009, autant au secteur technique que préuniversitaire, passant d'environ 5 400 à près de 5 900 étudiants. À la formation continue, le nombre d'étudiants s'est maintenu autour de 400.

En plus de la Direction générale et de la Direction des études, la régie du Cégep compte le Secrétariat général et les directions des services aux étudiants, du service des ressources humaines, des services de l'équipement, des services financiers et des technologies de l'information et du Centre de la formation continue. Entre 2005 et 2009, trois directeurs ont occupé le poste à la Direction générale et trois présidents se sont succédé au conseil d'administration. Il y a également eu un changement à la Direction des études. L'effectif de l'ensemble du personnel a varié entre 600 et 650 membres du début du plan stratégique jusqu'à son terme.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Cégep en novembre 2004 et évalué par la Commission, qui l'a jugé conforme à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et potentiellement efficace. La Commission avait suggéré au Cégep de préciser son mécanisme de révision annuelle. Ce plan est le premier depuis les modifications apportées à la Loi.

Dans son rapport d'autoévaluation, le Cégep mentionne que des ajustements ont été apportés au plan au cours de la période couvrant 2005 à 2009, notamment en ce qui a trait aux objectifs. La mise en œuvre du plan a été prolongée jusqu'en 2010 pour permettre la réalisation de son autoévaluation et l'élaboration du plan 2011-2016. La mission du Cégep, telle que présentée dans le plan stratégique, consiste à « œuvrer au développement de ses étudiants dans la perspective de leur réussite et de leur diplomation, dans le cadre des programmes d'études de formation initiale et de formation continue. » La vision du Cégep se traduit en cinq éléments : la capacité d'innover et d'entreprendre, les collaborations à l'interne, les partenariats à l'externe, l'engagement et la responsabilisation, le rythme de développement équilibré et le développement durable.

En lien avec sa mission, le Cégep a déterminé cinq orientations accompagnées d'objectifs, respectivement appelés *axes de développement* et *stratégies d'action* par l'établissement. Les orientations portent sur le projet de formation, la persistance aux études, le milieu de vie, le milieu de travail ainsi que la capacité d'attraction et le positionnement du Cégep. Le plan est complété par un document d'accompagnement qui fournit notamment les moyens et des pistes d'action par objectifs.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite a été évalué par la Commission qui l'a jugé susceptible de favoriser la réussite des cours en première session, la persistance aux études et la diplomation. Le plan de réussite couvre la même période que le plan stratégique, soit de 2005 à 2009, avec un prolongement de la mise en œuvre allant jusqu'en 2010. Des ajustements ont été apportés au plan de réussite au cours de ces années, au même titre que pour le plan stratégique. Le plan de réussite est intégré à la deuxième orientation du plan stratégique, une persistance accrue aux études, dont les six objectifs portent notamment sur la réussite scolaire, la persévérance, les mesures d'aide à la réussite et la concertation entre les acteurs. Le Cégep a aussi produit un document détaillé qui constitue une mise à jour du premier plan d'aide à la réussite. Le document en reprend certaines actions et ajoute des mesures que le Cégep veut développer ou dont il souhaite généraliser l'utilisation.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Cégep a réalisé les travaux d'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, entre octobre 2008 et octobre 2009 et ensuite entre avril et juin 2010, les travaux ayant été suspendus en raison d'un contexte particulier. Le comité d'évaluation, composé de membres de la régie du Cégep et d'une consultante responsable de la coordination, a élaboré le devis d'évaluation. Celui-ci contient les enjeux de l'évaluation, lesquels portent sur le processus d'évaluation du plan 2005-2009 et son arrimage avec l'élaboration du prochain plan, la mesure d'impact du plan 2005-2009, la portée de la mission et de la vision et le rôle du plan de réussite. Le devis contient aussi les orientations, les objectifs et la méthodologie de l'évaluation ainsi que le partage des responsabilités. Il a été soumis aux instances syndicales, aux associations étudiantes, à la Commission des études et au conseil d'administration. Le comité opérationnel, sous-comité du comité d'évaluation, a pris en charge l'évaluation comme telle, c'est-à-dire la collecte de données à partir notamment des rapports annuels de l'établissement et des divers services et programmes, des rapports financiers, des rapports d'évaluation de programmes et des comptes rendus de réalisations. Il a aussi examiné des données statistiques sur la réussite et recueilli les témoignages de sa communauté au moyen d'entrevues, de rencontres de groupe et de questionnaires en ligne ou papier avant de procéder à l'analyse des données. Les éléments de conclusion ont été tirés de l'analyse des données par le comité d'évaluation. Le rapport final a été validé et approuvé par le conseil d'administration.

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 décliné les cinq orientations de son plan en une trentaine d'objectifs : huit objectifs visent à actualiser le projet de formation, six objectifs sont liés à la réussite et à la persistance accrue aux études, six autres ont comme objet le milieu de vie stimulant, six objectifs visent le milieu de travail sain et mobilisateur et les cinq derniers travaillent à renforcer la capacité d'attraction et le positionnement du Cégep.

Pour évaluer l'atteinte des objectifs de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, le Cégep s'est appuyé sur des sources documentaires, notamment le rapport d'évaluation institutionnelle effectué en 2004, les dossiers produits au moment de l'élaboration du *Plan stratégique de développement 2005-2009*, les comptes rendus des réalisations du Cégep de 2004-2005 à 2008-2009 et les comptes rendus annuels du Service des ressources humaines et du Centre de formation continue. Le Cégep a aussi utilisé les données sur le cheminement scolaire des étudiants du Système d'indicateurs pour le suivi des étudiants par programme (SISEP), du système Clara, du Profil scolaire des étudiants par programme (PSEP) et les données de fréquentation scolaire de l'établissement. Les résultats de sondages ou d'enquêtes menés auprès des étudiants de première année, des finissants, du personnel et des employeurs ont également été exploités pour l'évaluation. Le sondage destiné aux étudiants portait principalement sur l'enseignement, les mesures de soutien à la réussite et les activités culturelles et sportives.

Pour chaque objectif, l'établissement a porté un regard sur les mesures mises en œuvre et leurs retombées. Puisque le plan stratégique, incluant le plan de réussite, ne comprenait pas d'objectifs formulés en résultats attendus accompagnés d'indicateurs, le Cégep a emprunté une démarche spécifique mesurant les progrès réalisés au cours de la période du plan. Il a ainsi utilisé une échelle comptant quatre échelons : *progrès mineurs*, *progrès assez importants*, *progrès importants* et *progrès très importants*. À l'aide de cette échelle, le Cégep a porté un jugement sur le degré d'atteinte de chaque objectif, y compris ceux

traitant de la réussite. Le Cégep a aussi formulé une appréciation générale pour chaque orientation dans laquelle il expose les points forts et les points faibles et cible les actions à poursuivre pour chaque orientation, permettant ainsi de comprendre les nuances dans son échelle. Le Cégep a ensuite soumis les résultats de son analyse à différents groupes, notamment les syndicats des enseignants, des professionnels et du personnel de soutien, la Commission des études et le conseil d'administration, et a pris leurs commentaires en compte pour formuler les conclusions. Au terme de son évaluation, le Cégep a un avis favorable sur l'efficacité de son plan stratégique et estime que des progrès importants ont été réalisés au regard des objectifs. Cependant, en ce qui concerne son plan de réussite, le Cégep conclut que les objectifs traitant de la réussite sont ceux ayant eu les progrès les moins importants et il en explique les écarts.

Puisque le plan ne comprenait pas d'éléments de mesure tels les indicateurs et les résultats attendus, le Cégep a choisi de procéder à une évaluation basée sur les retombées des moyens mis en œuvre. Pour chacune des orientations, il conclut sur l'efficacité de son plan stratégique à la suite de l'appréciation de l'atteinte des objectifs. La Commission constate que le Cégep a évalué tous les objectifs de son plan stratégique, incluant ceux de l'orientation liée au plan de réussite. Elle estime que le Cégep s'est appuyé sur des données et des informations pertinentes et généralement suffisantes et que l'analyse des données est rigoureuse. Cependant, en l'absence de résultats attendus, la Commission juge que les conclusions sur le niveau d'atteinte des objectifs demeurent une appréciation des retombées des mesures mises en œuvre.

La Commission reconnaît la rigueur du travail du Cégep pour démontrer l'atteinte des objectifs. Toutefois, elle conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Cégep ne permet pas toujours d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du *Plan stratégique de développement 2005-2009*, incluant le 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.

Pour porter un regard critique sur son plan stratégique, incluant le plan de réussite, le comité d'évaluation a tenu une rencontre pour examiner le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de son plan. Les données et les résultats de son bilan de l'atteinte des objectifs, recueillis par le comité opérationnel, ont été exploités pour tirer des conclusions

sur l'efficacité de son processus de planification stratégique. Le comité d'évaluation a travaillé avec les adjoints aux différentes directions pour évaluer l'appréciation de son processus de planification.

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.

Le regard critique du Cégep sur le contexte d'élaboration de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, s'est fait tout d'abord globalement pour permettre de comprendre les orientations et les enjeux dégagés par l'établissement au début du plan. Ensuite, les liens entre l'analyse de situation et chacun des objectifs du plan ont été démontrés. Le Cégep mentionne qu'au moment d'élaborer son plan stratégique 2005-2009, l'état de la situation en 2004 a été dressé par l'analyse des environnements interne et externe, par la tenue de groupes de discussion et par la tenue d'une journée de travail à l'interne. Le Cégep estime que son portrait général de la situation qui prévalait au début du plan stratégique 2005-2009 était juste et complet, en lien avec sa mission et qu'il a permis de dégager la vision de son plan stratégique. Il juge donc que la mission et la vision énoncées sont pertinentes et cohérentes avec le portrait de situation. Dans son projet de plan stratégique 2011-2016, la vision sera bonifiée par les valeurs institutionnelles que sont la coopération, l'ouverture, la reconnaissance et l'intégrité. La Commission constate que chaque chapitre du rapport débute par la démonstration du lien entre les orientations, les objectifs et l'analyse de situation et partage les conclusions du Collège. La Commission estime que l'analyse de situation a contribué à l'efficacité du *Plan stratégique de développement 2005-2009*, incluant le plan de réussite.

Pour ce qui est du regard critique sur les objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, le Cégep considère qu'ils étaient pertinents et en lien avec l'analyse de la situation et les éléments de vision. Cependant, l'examen de la formulation des objectifs et de leur caractère mesurable a été sommaire. De plus, la Commission constate que les objectifs poursuivis par le Cégep ne sont pas toujours exprimés en termes de résultats attendus et que leur formulation ne facilite pas leur mesure ni leur suivi en cours de mise en œuvre. Au moment de la visite, le Cégep avait élaboré son projet de plan stratégique 2011-2016. La Commission observe la présence d'indicateurs pour chaque objectif du plan stratégique, ce qui facilitera le suivi de leur progression, et le Cégep a exprimé son intention lors de la visite de poursuivre sa réflexion sur les indicateurs et d'établir des cibles au courant de l'automne 2012. La Commission *suggère* au Cégep de s'assurer que les objectifs sont

formulés en résultats attendus mesurables et accompagnés d'indicateurs qui lui permettront de suivre la progression vers l'atteinte des objectifs.

La Commission estime que le contexte d'élaboration n'a que partiellement contribué à l'efficacité du *Plan stratégique de développement 2005-2009*, incluant le plan de réussite.

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

Le Cégep utilise un gabarit commun permettant aux différentes directions, services et départements de rédiger leur plan d'action annuel en les structurant selon les orientations du plan stratégique et les priorités institutionnelles. Chaque instance élabore son plan d'action annuel en fonction de ce modèle et le présente à la Direction générale qui consolide le tout dans un plan d'action institutionnel déposé au conseil d'administration. Les comités de programmes, quant à eux, utilisent un gabarit inspiré des objectifs du plan de réussite pour s'assurer d'une base commune tout en laissant une marge de manœuvre aux programmes. L'élaboration de plans d'action en lien avec le plan stratégique a permis au Cégep de déterminer les responsabilités à l'égard des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs et d'en faire un bilan selon un échéancier annuel. La Commission constate que cette pratique se perpétue dans la mise en œuvre du plan 2011-2016.

Pour effectuer le suivi de la mise en œuvre du plan, le bilan des plans d'action des directions, services et départements est recensé à la fin de chaque année dans un compte rendu institutionnel des réalisations. Le compte rendu des réalisations présente les actions entreprises au regard des orientations et des objectifs du plan stratégique, accompagnées des résultats escomptés, des résultats obtenus et d'un commentaire d'appréciation ou d'information générale. Le document est déposé au conseil d'administration et est présenté au personnel des services et aux coordonnateurs de département ainsi qu'à l'ensemble de la communauté collégiale par le biais du site Internet du Cégep. La Commission a constaté lors de la visite que les décisions budgétaires du conseil d'administration sont prises en fonction du plan stratégique, ce qui assure la cohérence entre le plan stratégique, le plan d'action et le budget. Le Cégep se dit satisfait de la mise en œuvre du plan stratégique, d'autant plus qu'au moment de la visite, il affirme avoir bonifié ses documents de suivi avec des indicateurs et les avoir intégrés dans un cycle de gestion de son nouveau plan stratégique.

Le Cégep mentionne dans son rapport d'autoévaluation que ses progrès en matière d'évaluation de l'efficacité des activités ne sont pas aussi probants qu'il l'espérait. Il note par exemple que l'instauration d'une pratique systématique d'évaluation de l'efficacité et de l'efficacité des mesures mises en place, prévue au plan stratégique, n'a pas connu le

progrès escompté. Dans son rapport d'autoévaluation, l'établissement porte une conclusion générale sur les moyens mis en œuvre, en soulignant les points forts et les points faibles de même que leurs retombées. Lors de la visite, le Cégep a mentionné que certaines analyses portant sur l'efficacité des mesures permettaient d'orienter les choix des projets et des activités. D'ailleurs, le Cégep croit qu'il sera plus facile d'effectuer ce suivi de la mise en œuvre en utilisant les indicateurs intégrés dans le plan 2011-2016.

La Commission estime que la mise en œuvre du *Plan stratégique de développement 2005-2009*, incluant le plan de réussite, a généralement contribué à son efficacité.

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

Le conseil d'administration exerce un rôle dans le suivi et l'actualisation du plan stratégique. Des rapports d'étapes sont présentés en réunion et le conseil voit si de nouvelles mesures doivent être intégrées ou si un changement peut être apporté au budget. Les prévisions budgétaires sont établies en tenant compte des orientations du plan stratégique. La Direction générale pilote l'actualisation du plan, étant responsable du plan d'action institutionnel annuel et du compte rendu des réalisations.

Le processus de suivi du plan stratégique 2005-2009 s'est fait sur une base annuelle, incluant un bilan à mi-année. À partir du compte rendu des réalisations, le Cégep établit une liste de résultats obtenus en lien avec chaque mesure, ce qui lui permet d'évaluer la contribution de la mise en œuvre des moyens à l'atteinte des objectifs. Le Cégep note dans son rapport d'autoévaluation que son système d'indicateurs n'a pas été ajusté durant la période couverte par le plan. Néanmoins, un tableau suivant les indicateurs de cheminement scolaire est déposé à la Commission des études et au conseil d'administration. Le compte rendu des réalisations présente des résultats attendus en lien avec les actions pour l'année à venir.

Dans la période couverte par le plan, le Cégep dit avoir effectué un certain nombre d'ajustements en fonction du contexte, notamment en ce qui concerne les objectifs en lien avec la persistance, le projet de formation et le positionnement de l'établissement. Aussi, le mécanisme de suivi a permis au Cégep d'actualiser son plan et d'introduire de nouvelles mesures en fonction du contexte et des opportunités.

La Commission estime que les mécanismes de suivi ont généralement contribué à l'efficacité du *Plan stratégique de développement 2005-2009* du Cégep de Sherbrooke, incluant son plan de réussite.

Le plan d'action

Le Cégep a élaboré un plan présentant les actions à mettre en œuvre pour améliorer son processus de planification stratégique et ces actions sont généralement appuyées sur l'autoévaluation du plan stratégique 2005-2009. Néanmoins, le lien entre les résultats de l'autoévaluation et le plan de suivi du Cégep n'est pas toujours présent. En effet, certains éléments de conclusion ne se retrouvent pas dans le plan de suivi, entre autres parce que les forces et les faiblesses dégagées à la fin de chaque chapitre sont spécifiques à certains moyens plutôt qu'à la démarche de planification stratégique. Au moment de la visite, des actions avaient déjà été entreprises et le Cégep avait adopté le nouveau plan stratégique. La Commission conclut que les actions envisagées dans le plan d'action sont de nature à améliorer le processus de planification stratégique, incluant le processus de planification lié à la réussite, du Cégep de Sherbrooke. La Commission invite cependant le Cégep à s'assurer que le plan d'action intègre l'ensemble des actions de nature à améliorer le processus de planification stratégique consignées dans son rapport et à déterminer des responsables de leur mise en œuvre ainsi qu'un calendrier de réalisation.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep de Sherbrooke a généralement répondu aux demandes de la Commission. Dans le cadre de son autoévaluation, il a évalué l'atteinte des objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite et a posé un regard critique sur le contexte d'élaboration du plan stratégique, sur sa mise en œuvre, incluant l'efficacité des moyens, et sur le suivi effectué. Le Cégep a dégagé des pistes d'action reprenant les éléments importants dont il compte assurer la pérennité lors du prochain plan. Le devis, comprenant les éléments essentiels pour mener une évaluation de qualité, a été le point de démarrage des opérations et a constitué un bon guide pour mener l'autoévaluation.

Les données que le Cégep a collectées pour l'évaluation de l'atteinte des objectifs de son plan stratégique proviennent de sources variées, notamment des sources documentaires ou des sondages et des rencontres. La Commission considère que ces données sont généralement pertinentes et suffisantes, mais que l'analyse des données, bien que rigoureuse, ne permet pas toujours de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs. La démonstration de l'atteinte des objectifs est essentiellement appuyée sur la mise en œuvre des moyens et leurs effets conséquents.

Par ailleurs, la Commission constate que la démarche du Cégep lui a permis de porter un regard critique sur les différentes dimensions de son processus de planification stratégique, incluant celui lié à la réussite, et de déterminer les points forts et les améliorations à apporter à son processus de planification stratégique et de planification lié à la réussite. La démarche du Cégep pour poser un regard critique est notamment appuyée sur les plans de travail, les bilans institutionnels de mi-année et les comptes rendus des réalisations. La Commission estime que l'analyse de ces données est rigoureuse et que les actions qui en découlent sont de nature à permettre au Cégep d'améliorer son processus de planification stratégique.

La Commission souligne la qualité de la consultation tenue par le Cégep, qui a amené les étudiants, professeurs et employés à se prononcer sur l'évaluation du plan stratégique 2005-2009, incluant le plan de réussite. La Commission estime que la démarche d'autoévaluation retenue par le Cégep de Sherbrooke a conduit, dans l'ensemble, à une évaluation de qualité. Le Cégep a mené un travail d'autoévaluation qui lui a permis de tracer un portrait de l'efficacité de son plan, sous l'angle des progrès réalisés depuis le début de la mise en œuvre, et de repérer les points forts et les améliorations à apporter à son processus de planification stratégique et 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, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi du *Plan stratégique de développement 2005-2009*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep de Sherbrooke et la gestion qu'il en a faite **ont généralement contribué** à l'atteinte des résultats. De plus, le regard critique posé par le Cégep sur le plan stratégique 2005-2009 l'a 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 note que l'analyse des environnements interne et externe réalisée par le Cégep lui a permis de déterminer les enjeux associés à sa situation. Les orientations retenues sont en lien avec ces enjeux ainsi qu'avec la mission et la vision de l'établissement. Toutefois, la Commission suggère au Cégep de s'assurer que l'ensemble des objectifs est formulé en résultats attendus mesurables et accompagnés d'indicateurs afin d'assurer le suivi de la progression vers l'atteinte des résultats. Pour ce qui est de la mise en œuvre du plan stratégique, elle a été prise en charge par la Direction générale. Les gabarits de plans de travail communs pour chaque service et département permettent aux différents intervenants d'assurer la mise en œuvre des actions en lien avec le plan. Les comptes rendus des réalisations permettent de suivre la progression des activités ainsi que d'en analyser l'efficacité et l'efficience. Toutefois, la Commission constate que le Cégep s'est concentré, lors du suivi de son plan stratégique, sur les retombées annuelles des mesures mises en œuvre plutôt que sur les résultats obtenus en fonction des objectifs fixés par le plan.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Cégep lui a permis de réaliser une évaluation de qualité, bien qu'elle soit traitée sous l'angle des progrès réalisés et non selon l'atteinte de résultats attendus. La Commission souligne la variété et l'importance des sources utilisées, en particulier la consultation auprès de la communauté collégiale. La démarche d'évaluation du Cégep a ainsi permis de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. Toutefois, considérant que le Cégep s'appuie sur la mise en œuvre des moyens pour évaluer l'atteinte des objectifs, la Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, cette démonstration ne permet pas toujours d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite en fonction de résultats attendus. Concernant le plan d'action, la Commission invite le Cégep à s'assurer que celui-ci intègre l'ensemble des actions de nature à améliorer le processus de planification stratégique dégagées dans son rapport et à déterminer des responsables de leur mise en œuvre ainsi qu'un calendrier de réalisation.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son *Plan stratégique de développement 2005-2009*, le Cégep de Sherbrooke souscrit globalement à l'analyse et au jugement de la Commission. Il a entre autres 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