



Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial

RAPPORT D'ÉVALUATION

**Plan stratégique 2023-2028 incluant la planification liée à la réussite
du Cégep André-Laurendeau**

Mai 2025

Introduction

Le Cégep André-Laurendeau est un établissement d'enseignement collégial public situé dans la région de Montréal. Le *Plan stratégique 2023-2028* du Cégep a été adopté par le conseil d'administration de l'établissement le 14 juin 2023. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 21 février 2025.

Évaluation du plan

La Commission a évalué le *Plan stratégique 2023-2028* lors de sa réunion tenue le 14 mai 2025. L'évaluation a été réalisée en s'appuyant sur le cadre de référence de l'évaluation des plans stratégiques incluant la planification liée à la réussite des cégeps, publié par la Commission¹. Le document précise notamment les orientations et la démarche de la Commission, les éléments essentiels d'un plan ainsi que les modalités et les critères d'évaluation de ce plan.

L'intégration de la planification liée à la réussite

Le plan intègre une planification particulière en vue de l'amélioration de la réussite des étudiants. Cette planification constitue la première orientation du plan, soit contribuer à la réussite en misant sur la capacité de toute la population étudiante à apprendre et à compléter son parcours collégial. Les trois objectifs associés à cette orientation sont d'offrir des approches d'enseignement et d'apprentissage qui soutiennent la capacité à réussir de chacune et chacun, d'adapter l'environnement aux réalités étudiantes et de partager les connaissances et les ressources pour soutenir la réussite. La planification détaillée liée à la réussite fait l'objet d'un document distinct adopté en 2022.

La période couverte par le plan

La période couverte par le plan s'étend de 2023 à 2028, soit une durée de cinq ans.

La vision

Le plan présente un énoncé de vision traduisant la représentation de ce que l'organisation veut devenir. Selon cet énoncé, le Cégep se veut un campus vert et ouvert sur son quartier, qui offre des parcours d'apprentissage et un milieu de vie unique, mettant à contribution les forces de l'ensemble de sa communauté dans des espaces de collaboration, de créativité et d'innovation.

Les constats et enjeux

Le plan présente les constats et enjeux résultant de l'analyse de la situation du cégep quant à son environnement interne et externe, aux caractéristiques de sa population étudiante et

1. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. [*Évaluation des plans stratégiques incluant la planification liée à la réussite des cégeps – Cadre de référence*](#), mai 2024, 22 pages.

aux principaux indicateurs liés à la réussite. L'analyse de la situation s'appuie sur le bilan du plan précédent et elle repose sur des données qui étaient actuelles au moment de l'adoption du plan.

Les orientations

Le plan présente quatre orientations qui sont en lien avec la vision que le Cégep s'est donnée et avec les constats et enjeux qu'il a retenus. Outre l'orientation sur la réussite, les orientations stratégiques visent à adapter et développer l'offre de formation aux besoins de la population étudiante et de la société dans laquelle elle évolue, à mettre en œuvre une démarche qui vise l'écologisation du Cégep, ainsi qu'à améliorer le milieu de vie, de travail et d'apprentissage pour soutenir la collaboration et l'innovation.

Les objectifs, les indicateurs et les cibles

Le plan formule sept objectifs qui sont liés aux orientations, mais peu de ces objectifs sont formulés en termes de résultats attendus exprimant l'impact recherché. En outre, le plan ne comporte pas d'indicateurs. Cependant, la planification détaillée liée à la réussite identifie des indicateurs qui ne sont pas directement liés aux objectifs de la première orientation du plan. Enfin, en l'absence d'indicateurs, les cibles établies dans le plan sont associées aux objectifs et aux orientations. Pour toutes ces raisons,

la Commission recommande au Cégep de s'assurer que tous les objectifs de sa planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, sont formulés en termes de résultats attendus et d'associer à chaque objectif au moins un indicateur pertinent, ainsi que d'accompagner chaque indicateur d'une cible à atteindre au terme du plan.

Les moyens et le suivi de leur mise en œuvre

Le plan décrit les moyens, qu'il nomme stratégies, pour atteindre les objectifs que le Cégep s'est fixés. Le plan présente également les mécanismes permettant de déterminer les moyens à mettre en œuvre. Ainsi, le plan précise que le comité de direction a la responsabilité de planifier annuellement les actions à mettre en œuvre et que ces actions sont ajoutées au plan de travail annuel et au bilan, qui sont déposés au conseil d'administration pour adoption.

Concernant la planification liée à la réussite, le plan précise que les initiatives mises en place par les différents services, programmes et départements sont intégrées dans les bilans annuels. Le plan prévoit qu'un cahier de suivi encadre l'élaboration et l'application

des mesures institutionnelles d'aide à la réussite et permet d'en faire l'analyse chaque année.

L'évaluation de l'atteinte des objectifs

Le plan décrit les mécanismes permettant de faire le suivi des résultats obtenus. Il précise qu'un tableau de bord consigne les actions et rend compte de l'atteinte des cibles. Concernant la planification liée à la réussite, le plan prévoit que les données relatives aux indicateurs de réussite sont colligées annuellement afin d'avoir un aperçu de l'atteinte de la cible identifiée. En outre, le plan précise qu'un bilan annuel du plan de travail est présenté par le comité de direction pour adoption au conseil d'administration.

L'actualisation du plan

Le plan décrit le mécanisme permettant de le modifier afin qu'il soit actualisé. Le plan prévoit que, selon le contexte, la Direction générale peut réunir le comité de rédaction en vue d'actualiser le contenu du plan. Le cas échéant, le comité consultatif du plan stratégique est consulté. Le plan précise que, lorsque les modifications sont relatives à la première orientation, la Commission des études est également consultée. Enfin, le plan prévoit que sa version modifiée est ensuite soumise au conseil d'administration pour adoption.

La diffusion

Le plan indique que, dès son adoption, la Direction générale s'assure d'informer la communauté de la nouvelle planification stratégique. Le plan prévoit que différentes actions d'information se tiennent annuellement afin d'en faire la promotion auprès du personnel et des partenaires. Bien que deux documents distincts résumant, d'une part, le plan stratégique et, d'autre part, la planification liée à la réussite soient diffusés sur le site Web du Cégep, le plan ne mentionne pas explicitement que les éléments de la planification liée à la réussite sont communiqués aux étudiants et aux membres du personnel dans un document rédigé de manière claire et accessible, tel que le prévoit la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*. Par conséquent, la Commission **suggère** au Cégep d'indiquer dans son plan que les éléments de la planification liée à la réussite sont communiqués aux étudiants et aux membres du personnel de manière claire et accessible.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission juge ***partiellement satisfaisant*** le plan stratégique du Cégep André-Laurendeau. Ce plan répond en partie aux critères (conformité, cohérence, clarté), mais des modifications sont obligatoires afin que sa mise en œuvre puisse contribuer à l'atteinte de ses objectifs dans un contexte de gestion axée sur les résultats. Il doit être transmis de nouveau à la Commission pour évaluation.

La Commission recommande au Cégep de s'assurer que tous les objectifs de sa planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, sont formulés en termes de résultats attendus et d'associer à chaque objectif au moins un indicateur pertinent, ainsi que d'accompagner chaque indicateur d'une cible à atteindre au terme du plan. Par ailleurs, la Commission suggère au Cégep d'indiquer dans son plan que les éléments de la planification liée à la réussite sont communiqués aux étudiants et aux membres du personnel de manière claire et accessible.

Le jugement et les avis émis dans ce rapport remplacent ceux émis lors de l'évaluation du plan stratégique précédent.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Denis Rousseau, président

Recherche et analyse : Andrée-Anne Giguère

COPIE CERTIFIÉE CONFORME