

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2009

Cégep de La Pocatière

Mai 2012

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique de développement 2004-2007* du Cégep de La Pocatière 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 La Pocatière a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 30 mars 2010. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 17 et 18 octobre 2011². 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 de la réussite, 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 La Pocatière, 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

-
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. Robert Champagne, directeur de la formation continue au Cégep de Drummondville, M. François Labrousse, consultant et M. Claude Thibault, directeur adjoint à la retraite à la Direction des études du Cégep de Sherbrooke. Le comité était assisté de M^{me} Nathalie Thibault, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire. M. Richard Pigeon, commissaire, et M^{me} Corinne Côté, agente de recherche, ont participé à la visite à titre d'observateurs.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

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

Le Cégep de La Pocatière est constitué d'un campus à La Pocatière fondé en 1969 et d'un centre d'études collégiales à Montmagny (CÉCM) fondé en 1994. Le Collège⁴ couvre la population des régions administratives du Bas-Saint-Laurent et de Chaudière-Appalaches. Plusieurs autres établissements d'ordre collégial desservent ces régions. L'agriculture, la forêt et la production de la tourbe occupent une place importante dans l'économie de la région qui offre la majorité de ses emplois dans le secteur des services publics et parapublics, des communications et des nouvelles technologies de l'information. La population de la région s'est maintenue de 2006 à 2011 après une période de décroissance marquée de 2001 à 2006. Le Cégep gère trois centres collégiaux de transfert de technologie : l'un centré sur le domaine de l'optique-photonique (OPTECH), l'autre spécialisé en technologie physique (CSTPQ) et enfin un Centre de développement des bioproduits-Biopterre.

Durant les années 2004 à 2007, le Cégep a maintenu à la formation ordinaire une offre de programmes menant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC) dont trois programmes au secteur préuniversitaire, autant à La Pocatière qu'à Montmagny et huit programmes au secteur technique à La Pocatière, notamment dans les domaines de la santé humaine et animale, de l'éducation ainsi que de l'administration. À la formation continue, le Cégep a offert, pour la même période, entre six et huit programmes menant à l'obtention d'une attestation d'études collégiales (AEC), dont la majorité porte, entre autres, sur les domaines des procédés industriels, de l'administration et de la bureautique. Le nombre d'étudiants à la formation ordinaire, tant pour le secteur préuniversitaire que pour le secteur technique, a peu varié durant les années couvertes par le plan stratégique. Ils étaient plus de 1000 étudiants à l'automne 2004 et 958 à l'automne 2007. À la formation continue, le nombre d'étudiants a connu une diminution, passant de 210 étudiants à temps partiel à l'automne 2004 à 116 à l'automne 2007. Le personnel du Cégep s'est maintenu à plus de 200 personnes durant les trois années de mise en œuvre du plan.

Durant les années couvertes par le plan stratégique 2004-2007, le comité de direction est composé du directeur général, de la directrice des études, du directeur des ressources humaines et du directeur des services administratifs et des affaires corporatives. La régie pédagogique compte la directrice des études, un adjoint, le directeur du CÉCM, le

4. Les termes Collège et Cégep désignent à la fois le campus de La Pocatière et le Centre d'études collégiales de Montmagny.

coordonnateur du Service des affaires étudiantes et communautaires ainsi que le coordonnateur du Service de la formation continue et du soutien aux entreprises. Des changements de directeurs à la Direction générale ainsi qu'à la Direction des études sont survenus durant la même période.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet de l'autoévaluation du Collège et du présent rapport constitue son premier plan stratégique depuis les modifications apportées à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Adopté par le Collège en juin 2004, il couvre les années 2004 à 2007. La Commission l'a jugé conforme aux exigences de la Loi et a estimé qu'il contenait tous les éléments susceptibles de permettre d'en assurer l'efficacité.

La mission du Cégep de La Pocatière est d'assurer une formation de qualité, reconnue et de niveau supérieur et ainsi exercer un rôle dans le développement régional. Les orientations qui en découlent concernent le développement : celui des programmes, de l'élève, de la région, du capital humain et organisationnel ainsi que de l'institution. Le plan stratégique 2004-2007 présente trois axes qui constituent des objectifs stratégiques précisant chacune des orientations en indiquant l'angle choisi pour les réaliser. Enfin, pour chaque objectif stratégique, le plan cerne un certain nombre d'objectifs qui représentent les moyens retenus par le Collège pour en assurer la mise en œuvre.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le *Plan institutionnel de la réussite et de la diplomation 2004-2007* est rattaché à la deuxième orientation du plan stratégique qui prévoit, à travers son premier axe, sa mise en œuvre. Le plan de réussite est présenté en annexe principale du plan stratégique dans un document autonome présentant quatre chantiers. Les mesures à mettre en œuvre pour atteindre les cibles sont regroupées sous les indicateurs associés à chacun des chantiers. Ces chantiers portent sur le soutien aux étudiants, la persistance aux études, la concertation par programme et la valorisation du diplôme. La Commission a estimé, lors de son évaluation, qu'il devrait être efficace et qu'il était susceptible de bien soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation des étudiants.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Cégep de La Pocatière a commencé l'autoévaluation de son *Plan stratégique de développement 2004-2007*, incluant le plan de réussite, en février 2009. L'encadrement et

le suivi de l'autoévaluation ont été assurés par un comité interne mandaté par la Direction générale, constitué d'une conseillère pédagogique du Service de la formation continue, du directeur général ainsi que du président du conseil d'administration. Pour réaliser ses travaux, le Collège s'est adjoint les services d'un consultant externe. Par ailleurs, le Collège a évalué l'atteinte des objectifs de son *Plan institutionnel de la réussite et de la diplomation* en traitant le deuxième objectif de la deuxième orientation du plan stratégique, objectif visant la mise en œuvre des quatre chantiers du plan de réussite, comme tout autre objectif. Le Collège a fixé ses choix méthodologiques de façon à être conforme aux attentes de la Commission et en se basant sur les documents qu'elle a produits. Il a recueilli des données documentaires provenant des rapports annuels du Collège et des données perceptuelles recueillies auprès de membres du personnel-cadre et d'un membre hors cadre. Son analyse lui a permis de porter un jugement sur le niveau d'atteinte des objectifs du plan et de poser un regard critique sur le processus de planification stratégique du Collège.

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 Plan stratégique de développement 2004-2007 du Cégep de La Pocatière présente cinq orientations précisées par quinze axes eux-mêmes découpés en trente-six objectifs. La majorité d'entre eux concernent le développement et la mise en œuvre des programmes d'études distinctifs, la réussite et la diplomation, l'offre d'un milieu de vie de qualité, la diversification et l'augmentation des partenariats en relation avec la mission éducative du Collège et la gestion des ressources humaines pour le maintien d'une organisation moderne. D'autres visent le développement d'une image institutionnelle dans le milieu, l'exploitation du potentiel en matière de recherche appliquée, de transfert et d'innovation technologiques, l'amélioration des communications internes, de l'environnement et du climat de travail, l'adaptation de l'image corporative en fonction des stratégies de développement du Cégep et l'engagement du Collège dans la voie de l'internationalisation.

Pour réaliser l'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, le Collège a examiné tous les objectifs, dont celui portant sur la mise en œuvre de son plan de réussite. Il a basé l'examen de l'efficacité de son plan sur les rapports annuels du Cégep, sur les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration et, surtout, sur les bilans annuels du plan stratégique dans lesquels le Collège fait état des activités réalisées et des résultats obtenus en fonction des indicateurs prévus au plan. Le Collège conclut pour chacun des objectifs sur son niveau d'atteinte selon les indicateurs de son plan stratégique qui sont généralement associés à des moyens à mettre en œuvre. Le jugement du Collège pour évaluer l'atteinte des objectifs se base sur la réalisation d'actions probantes. Il témoigne donc du niveau d'atteinte des objectifs par un suivi de la mise en œuvre de moyens. La démarche a permis au Collège de démontrer le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique.

Par ailleurs, pour expliquer les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus, le Collège se fonde essentiellement sur des données recueillies auprès de membres du

personnel-cadre et d'un membre du personnel hors cadre. Pour ce qui est du *Plan institutionnel de réussite et de diplomation 2004-2007*, le Collège se base sur les rapports annuels des départements et des programmes ainsi que sur des statistiques sur les principaux indicateurs de réussite.

Au terme de son évaluation, le Collège a jugé que la moitié des objectifs de son plan stratégique ont été atteints, que plus de 25 % ont été atteints partiellement et que moins de 25 % n'ont pas été atteints. Le Collège explique que les objectifs qui n'ont pas été atteints n'ont pu l'être en raison de leur caractère trop ambitieux ou d'une formulation trop large, rendant difficile la démonstration de leur atteinte.

La Commission constate que les données recueillies par le Collège sont généralement pertinentes et suffisantes. Les conclusions découlent de l'analyse et permettent de conclure sur l'atteinte des objectifs. Cependant, les explications qu'il tire de l'analyse des données recueillies ne sont pas toujours approfondies.

La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet généralement d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique 2004-2007, 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.

Le Collège a examiné les trois objets du regard critique pour le plan stratégique, incluant le 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 les rencontres avec les membres du personnel-cadre et hors cadre. Ces rencontres, pilotées par le consultant, ont pris la forme d'entrevues individuelles. L'analyse des données recueillies a permis au Collège d'établir certains constats.

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 lui a permis de cerner les défis et les enjeux importants compte tenu des données recueillies. En effet, le Collège a utilisé des données issues de l'évaluation institutionnelle, des données provenant de l'analyse des réalisations des programmes et des services et, enfin, des données obtenues auprès du milieu régional.

Bien que le Collège estime que le climat organisationnel ait freiné la mobilisation de la communauté autour du plan stratégique 2004-2007, la Commission estime que généralement l'analyse de situation a contribué à l'efficacité du plan stratégique. Pour l'élaboration de son plan 2008-2012, le Collège s'est appuyé sur les balises établies lors d'une tournée du directeur général auprès de la communauté, réalisée à son arrivée en 2007. Le plan stratégique qui en a résulté a, selon le Collège, une présentation simplifiée, et ce, dans l'objectif de favoriser la mobilisation de la communauté.

Le Collège souligne dans son rapport que l'analyse de situation lui a permis de dégager cinq orientations pertinentes et couvrant l'ensemble de sa réalité. Cependant, il note que des objectifs sont complexes et n'ont pas toujours de lien avec l'orientation et que l'ensemble du plan est trop détaillé pour permettre une mise en œuvre efficace et un suivi rigoureux. De plus, certains indicateurs et cibles étaient, de l'avis du Collège, trop vagues ou de nature à rendre difficile la mesure, ce que la Commission a aussi constaté.

Cependant, la Commission juge qu'en général, les objectifs du plan étaient formulés de façon à en attester l'atteinte. En effet, elle estime que la majorité des objectifs du plan 2004-2007 sont traduits en résultats attendus et sont précisés par des cibles accompagnées d'indicateurs. Dans quelques cas, elle remarque que les cibles sont formulées en termes de moyens et que les indicateurs constituent des témoins de mise en œuvre de ces moyens, ce qui rend plus difficile la mesure de l'atteinte des objectifs. Pour le plan stratégique 2008-2012, le Collège travaille à l'élaboration d'indicateurs de performance associés à chacun des objectifs de façon à pouvoir faire la démonstration du niveau d'atteinte. La Commission l'encourage à se doter d'indicateurs lui permettant de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs.

La Commission estime que le processus d'élaboration du plan stratégique 2004-2007 a généralement contribué à l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

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

La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 du Cégep de La Pocatière s'est faite par l'établissement de plans d'action annuels par chacune des directions du Collège. Ces plans de travail sont élaborés en prenant en compte les priorités institutionnelles, déterminées chaque année, en lien avec le plan stratégique. Ces plans font l'objet de suivis lors des

réunions du comité de direction. La visite a permis à la Commission de constater que l'arrimage des plans d'action annuels des directions au plan stratégique se fait et que la cohérence des actions mises en œuvre est assurée du fait de leur lien avec les priorités institutionnelles. En ce qui concerne le plan de réussite, le Collège a établi une planification des actions à mettre en œuvre par programme pour chacune des années du plan. Bien qu'un comité de la réussite ait été formé, il n'a pas pu assurer le suivi de la mise en œuvre du plan.

À la fin de chaque année, chacune des directions produit un bilan des réalisations liées aux objectifs du plan. Ces bilans des directions ont permis la confection d'un bilan annuel plus large couvrant l'ensemble des objectifs du plan stratégique. Ainsi, c'est par la confection d'un bilan annuel que le Collège s'est assuré d'un suivi de la mise en œuvre des moyens. Les bilans annuels pour les trois années couvertes par le plan stratégique présentent, pour chacune des cibles, soit les résultats obtenus, soit la liste des actions réalisées. Le Collège a précisé lors de la visite que les programmes produisent un bilan annuel qu'il dépose à la Direction des études. Ces bilans constituent la base pour la production du bilan annuel de la Direction des études. C'est lors du dépôt du rapport annuel du Collège au conseil d'administration que les principales réalisations du plan stratégique, incluant le plan de réussite, sont présentées. La Commission note que les bilans annuels des directions ont permis d'orienter la mise en œuvre du plan stratégique et de cerner les priorités institutionnelles à établir annuellement. La Commission souligne la qualité des outils mis en place pour assurer le suivi de la mise en œuvre des moyens. De plus, elle estime que la façon dont est construit le plan renforce sa mise en œuvre puisque les indicateurs précisent souvent les moyens à mettre en œuvre.

Le mécanisme de mise en œuvre a permis au Collège de déployer des moyens couvrant l'ensemble des objectifs du plan stratégique. Pour ce qui est du plan de réussite, chaque moyen est associé à l'une ou l'autre des années du plan dans les plans d'action de chacun des programmes.

La Commission a constaté lors de la visite que, pour la mise en œuvre du plan 2008-2012, les directions planifient toujours selon les priorités institutionnelles adoptées au conseil d'administration et découlant du plan stratégique. Elles déposent au comité de direction leur plan d'action annuel, ce qui amène le Collège à conclure que la mise en œuvre de moyens a été guidée par le plan. La Commission constate aussi que le Collège assure toujours le suivi des moyens mis en œuvre de la même façon. Le Collège en était, au moment de la visite, à la mise à jour de son plan de travail annuel.

La Commission estime que la mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007, incluant le plan de réussite, a généralement contribué à l'efficacité du plan.

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

Le Collège a développé des mécanismes pour effectuer le suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Des suivis périodiques sont effectués par les différentes directions en comité de direction puis des bilans annuels sont produits par chacune d'elles. Ce sont ces bilans annuels des directions et des programmes qui alimentent la production du rapport annuel. De plus, pour chaque projet réalisé au Cégep, une fiche signalétique établit son lien avec les objectifs du plan. Ces fiches servent également à produire le rapport annuel du Cégep. Les bilans annuels et les fiches signalétiques présentent, pour chaque objectif et leurs cibles, les résultats obtenus et permettent de faire le suivi des résultats, bien que les rapports annuels n'en témoignent pas. De plus, le bilan annuel des activités fait état des résultats obtenus et le Collège, pour chacune des cibles établies, portait un jugement sur le niveau d'atteinte et indiquait si un ajustement au plan devait être fait à cet égard.

La Commission a pu constater qu'un suivi des résultats a été fait et noté sur les bilans annuels et que toutes les directions produisaient un bilan annuel des actions réalisées en fonction des priorités institutionnelles. Après la première année de mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007, le bilan de suivi a permis au Collège d'évaluer l'atteinte des objectifs en faisant un suivi des résultats. En effet, la Commission note que le Collège statue, selon les réalisations, sur le niveau d'atteinte et réajuste certaines échéances, modifie certaines cibles ou suspend un objectif. Pour les deux autres années du plan, le suivi des résultats portait davantage sur le bilan des réalisations des différentes directions plutôt que sur l'évaluation des résultats obtenus au regard des objectifs visés. Pour ce qui est du plan de réussite, aucun document ne témoigne du suivi des résultats. Cependant, le rapport annuel présente les principales réalisations de chacun des chantiers de son plan de réussite, des statistiques liées à la réussite ainsi que les dépenses effectuées au regard des mesures de soutien à la réussite. Le Collège signale que des rencontres régulières avec la Direction des études ont permis un arrimage étroit entre les plans d'action des programmes et le plan de réussite de même qu'un suivi de la mise en œuvre des moyens.

Pour le suivi des résultats du plan stratégique 2008-2012, le Collège expérimente un tableau de bord, présenté au conseil d'administration, dans lequel des indicateurs de performance sont associés à chacun des objectifs du plan, lui permettant ainsi d'en mesurer l'atteinte et de réaliser un suivi des résultats. Pour ce qui est du *Plan institutionnel de la réussite et de la diplomation 2008-2012*, un comité de réussite issu de la Commission des études a été remis en opération pour assurer autant sa mise en œuvre que le suivi des résultats.

En conclusion, la Commission estime que les mécanismes de suivi du plan stratégique 2004-2007, incluant le plan de réussite, n'ont contribué que partiellement à l'efficacité du plan. En conséquence, la Commission **suggère** au Collège de mettre en œuvre un mécanisme de suivi des résultats de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, lui permettant de procéder à des révisions annuelles et, le cas échéant, à son actualisation.

Le plan d'action

Le Collège n'a pas élaboré de plan d'action à la suite de l'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique. Certains éléments, en particulier en ce qui concerne l'élaboration du plan, ont été soulevés dans le rapport du Collège à l'occasion de la présentation de l'atteinte des objectifs. Cependant, ils ne sont pas relevés systématiquement ni consignés dans un plan précis visant l'amélioration du processus de planification stratégique, soit l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du plan. Ainsi, la Commission **suggère** au Collège, lors d'une prochaine autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, de cerner les pistes d'amélioration de son processus de planification stratégique et de les consigner dans un plan d'action précisant les responsabilités et établissant un calendrier.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep de La Pocatière a répondu aux demandes de la Commission en établissant une relation entre les résultats obtenus et les objectifs visés par le plan stratégique, incluant le plan de réussite, et en posant un regard critique sur le contexte d'élaboration du plan stratégique, sur sa mise en œuvre et sur le suivi effectué. Le Collège n'a pas élaboré de devis d'autoévaluation, comme lui demandait la Commission, ce qui lui aurait permis de préciser ses enjeux. En effet, l'élaboration d'un devis, qui détaille la démarche méthodologique et qui précise les enjeux de l'autoévaluation, faisait partie d'un appel d'offres du Collège. On retrouve ainsi la méthodologie dans un document établissant les paramètres pour la réalisation de l'autoévaluation dans le cadre d'une offre de service. On peut y noter en particulier les sources documentaires et perceptuelles recueillies selon les étapes de réalisation pour lesquelles un échéancier est précisé. Le Collège n'a pas procédé à des consultations sur la démarche d'évaluation compte tenu du fait que l'autoévaluation du plan stratégique 2004-2007 s'est effectuée après l'élaboration et la mise en œuvre du plan 2008-2012.

La Commission estime que l'analyse du Collège est appuyée sur des données généralement pertinentes et suffisantes pour mesurer l'atteinte des objectifs. L'analyse des données a été généralement rigoureuse. La Commission constate que la démarche utilisée par le Collège pour démontrer le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique est fondée sur le bilan des moyens mis en œuvre. Quant à la démonstration de l'atteinte de l'objectif lié à la réussite, elle est basée sur la mise en œuvre du plan de réussite lui-même. Le rapport d'autoévaluation du Collège témoignant des moyens mis en œuvre plutôt que des résultats obtenus, la Commission invite le Collège, lors d'une prochaine autoévaluation, à s'appuyer sur une démonstration lui permettant de mesurer le niveau d'atteinte de tous les objectifs de son plan stratégique. Le rapport du Collège expose une explication des écarts qui a été fondée essentiellement sur la réalisation d'activités étant donné la problématique entourant l'élaboration des objectifs du plan. 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.

Par ailleurs, la Commission juge que l'analyse du Collège repose sur des données généralement pertinentes, mais insuffisantes pour lui permettre de porter un regard critique complet. L'analyse qu'il réalise pour poser le regard critique est peu approfondie et les conclusions qu'il tire en découlent, mais demeurent conséquemment limitées. Enfin, le Collège n'a pas élaboré de plan d'action, ce qui l'a privé d'un outil pour faire le suivi des

conclusions qu'il a tirées de son autoévaluation et ainsi améliorer son processus de planification stratégique et de planification lié à la réussite.

Dans l'ensemble, la qualité de la démarche d'autoévaluation retenue par le Collège est partielle. La Commission souligne que le fait de procéder à l'autoévaluation après l'élaboration du plan suivant a limité la portée des conclusions de l'exercice. En conséquence, la Commission **suggère** au Collège de s'assurer, lors d'une prochaine évaluation de l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite, d'élaborer un devis précisant en particulier les enjeux de la démarche, de procéder à des consultations sur la démarche et de recueillir des données suffisantes pour soutenir ses analyses et appuyer ses conclusions.

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 2004-2007, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep de La Pocatière et la gestion qu'il en a faite **ont généralement contribué** à l'atteinte des résultats. Cependant, le regard critique posé par le Collège sur le plan stratégique 2004-2007 ne l'a pas amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification stratégique.

La Commission juge que le contexte d'élaboration du plan stratégique, incluant le plan de réussite, a permis au Collège de définir des orientations pertinentes découlant de l'analyse de situation et permettant de couvrir l'ensemble de la réalité du Collège. Elle juge qu'en général, les objectifs du plan étaient réalistes et ont été formulés de façon à en attester l'atteinte. En ce qui concerne la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, la Commission estime que le mécanisme mis en place et les outils développés par le Collège favorisent généralement l'efficacité de son plan stratégique. Enfin, pour ce qui est des mécanismes de suivi mis en place par le Collège pour son plan stratégique 2004-2007, incluant son plan de réussite, ils lui ont permis de rendre compte annuellement du niveau d'atteinte des objectifs visés en témoignant des réalisations. La Commission suggère au Collège de mettre en œuvre un mécanisme de suivi des résultats de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, lui permettant de procéder à des révisions annuelles et, le cas échéant, à son actualisation.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a permis de réaliser une évaluation en partie de qualité et de tracer un portrait partiel de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. La Commission suggère au Collège de s'assurer, lors d'une prochaine évaluation de l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite, d'élaborer un devis précisant en particulier les enjeux de la démarche, de procéder à des consultations sur la démarche et de recueillir des données suffisantes pour soutenir ses analyses et appuyer ses conclusions.

Toutefois, 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 2004-2007 et du plan de réussite en fonction de résultats attendus. Cependant, la Commission suggère au Collège, lors d'une prochaine autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, de cerner les pistes d'amélioration de son processus de planification stratégique et de les consigner dans un plan d'action précisant les responsabilités et établissant un calendrier. De plus, elle invite le Collège, lors d'une prochaine

autoévaluation, à s'appuyer sur une démonstration lui permettant de mesurer le niveau d'atteinte de tous les objectifs de son plan stratégique.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du plan stratégique 2004-2007, le Cégep de La Pocatière souscrit généralement à l'analyse faite par la Commission. Il émet des commentaires quant à certains avis dont la Commission a pris bonne note pour la version finale du rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président