

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2009

Cégep de Saint-Laurent

Décembre 2011

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du plan stratégique du Cégep de Saint-Laurent 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 Saint-Laurent a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 3 avril 2009. Un comité présidé par une commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 7, 8 et 9 avril 2010². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, des membres de la Commission des études, le comité de direction 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 Saint-Laurent, 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 la commissaire, M^{me} Nicole Lafleur, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Florian Côté, conseiller pédagogique retraité du Cégep d'Alma, M. Pierre Gagnon, adjoint à la Direction des études retraité du Cégep de Trois-Rivières, M^{me} Christiane Piché, vice-rectrice adjointe à la recherche et à la création de l'Université Laval. Le comité était assisté de M^{me} Imène Cherti, 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 Saint-Laurent est un établissement public d'enseignement collégial situé au nord-ouest de la ville de Montréal dans l'arrondissement Saint-Laurent. Sur le plan économique, la ville de Saint-Laurent constitue le deuxième parc industriel au Québec et l'un des plus importants pôles de l'aéronautique dans la province. Le Collège a développé plusieurs créneaux d'expertise, notamment dans les domaines des arts, des télécommunications et de l'environnement. Depuis mars 2008, le Collège s'est vu reconnaître par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) un Centre collégial de transfert des technologies en gestion durable de l'eau : le Centre des technologies de l'eau. Le Collège en a confié la gestion à un organisme affilié.

Le nombre de programmes offerts au Cégep de Saint-Laurent est demeuré stable pendant la période 2004 à 2009. Des 18 programmes offerts en 2008-2009 à la formation ordinaire, 9 sont des programmes préuniversitaires menant au diplôme d'études collégiales (DEC) soit, *Art dramatique, Arts plastiques, Cinéma et communication, Danse, Lettres, Langues, Musique, Sciences de la nature et Sciences humaines*. Quant aux programmes techniques conduisant au DEC et aux 17 programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC) à la formation continue, ils se situent, notamment dans les domaines de l'administration, de l'architecture et construction, de la musique et de la chanson, de la santé, de l'environnement, du génie mécanique, des technologies de l'électronique, du génie mécanique, de la santé et du tourisme. Le Collège accueille près de 900 allophones par an dans le cadre des cours de francisation. Tout comme l'ensemble des collèges de l'Île de Montréal, le Cégep de Saint-Laurent a connu une hausse de sa population étudiante à la formation ordinaire entre 2004 à 2009, passant de 2 269 à 3 040. Quant à l'effectif étudiant de la formation continue, il a connu une légère baisse passant de 237 à 174. Le Collège a connu également une augmentation de ses ressources humaines au sein des différentes catégories de personnel, passant de 282 à 421 membres du personnel.

Le directeur général en fonction au moment de l'autoévaluation de l'efficacité du plan stratégique 2004-2009 a présidé la mise en œuvre du plan et faisait partie de l'équipe ayant procédé à son élaboration. Le directeur des études en fonction au moment de l'adoption du plan stratégique était présent pendant toute la durée du plan. Un changement à la présidence du conseil d'administration a eu lieu au début de l'année scolaire 2008-2009, soit la dernière année de mise en œuvre du plan.

Au démarrage du plan stratégique 2004-2009, quatre directions assumaient la gestion du Collège, soit la Direction des études, les ressources humaines, les services aux étudiants et les services administratifs et technologiques. Au moment de la visite, sept directions occupaient les différentes fonctions de gestion sous l'autorité du directeur général : la Direction des études, les ressources humaines, les services administratifs, les services aux étudiants et le secrétariat général, la formation continue, les communications et les ressources technologiques.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en juin 2004 et couvre les années 2004-2009, soit une durée de cinq ans. Il s'agit du premier plan stratégique du Collège depuis les modifications apportées à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel en 2002. Ce plan a été évalué par la Commission qui l'a jugé conforme aux exigences de la Loi et contenant, dans l'ensemble, les composantes et les éléments susceptibles d'en assurer l'efficacité. La Commission avait néanmoins suggéré au Collège de préciser les résultats attendus et de déterminer des indicateurs lui permettant de mesurer les progrès accomplis. Elle lui avait également suggéré d'intégrer à son plan son engagement à le réviser et de prévoir un mécanisme formel de révision annuelle.

La mission du Collège, telle qu'il l'a définie, consiste à donner aux jeunes et aux adultes admis une formation à la fois globale, leur permettant de s'adapter à la société et de participer à son évolution, et spécifique, adaptée aux contingences de leur orientation, à répondre aux besoins d'accueil et d'encadrement des étudiants ainsi qu'à participer au développement mutuel du Collège et de la communauté environnante. Les quatre orientations du plan stratégique sont en lien avec la mission du Collège. La première orientation vise *la réussite*. Le Collège se propose d'assurer un climat éducatif propice à la réussite et à la diplomation. La deuxième orientation cible *le recrutement* et *la relève*. Il s'agit pour le Collège de contribuer à son avenir en s'assurant de la qualité du recrutement des étudiants et de celle du personnel devant assurer la relève. La troisième orientation a pour thème *la formation*. Le Collège prévoit offrir, à chaque étudiant admis, une formation complète dont il pourra tirer parti tout au long de sa vie scolaire, professionnelle, personnelle et sociale. Finalement, la quatrième orientation concerne *l'environnement matériel et administratif*. Le Collège veut s'assurer que l'environnement garantisse des conditions optimales d'étude et de travail.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite et de diplomation est rattaché à la première orientation du plan stratégique et couvre la même période que ce dernier. Lors de l'évaluation du plan stratégique en 2005, la Commission a jugé que le plan de réussite qui y est intégré devrait permettre au Collège de bien soutenir la réussite et la diplomation. Le plan de réussite comprend huit objectifs portant sur le soutien pédagogique à la réussite des étudiants, la coordination et l'efficacité des différentes interventions en matière d'aide à la réussite, la transition entre le secondaire et le collégial, la valorisation de la formation générale et de l'obtention du diplôme, le soutien des étudiants dans leur processus de décision scolaire et professionnel et des étudiants qui éprouvent des difficultés d'ordre extrascolaire ainsi que les conditions matérielles et organisationnelles propices à la réussite.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Collège a réalisé les travaux d'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite de janvier à mars 2009. Un comité formé du directeur général, du coordonnateur du développement institutionnel et du directeur adjoint à la Direction des études a été créé pour mener ces travaux. Le devis a été établi à la fin janvier, présenté au comité de direction (CODIR) puis approuvé par le conseil d'administration. La Commission des études en a pris connaissance par la suite. Le devis présente les choix méthodologiques retenus par le Collège, les responsables des différentes étapes de l'opération et le calendrier de réalisation. Le Collège précise également dans son devis les enjeux d'évaluation qu'il s'est fixés, à savoir l'efficacité, le degré d'adhésion de la communauté au plan et les retombées globales du plan. La collecte de données a été réalisée à partir de différentes sources documentaires, de groupes de discussion, d'entrevues individuelles et d'un sondage mené auprès des étudiants. Le rapport d'autoévaluation a été présenté au comité de direction et à la Commission des études avant d'être approuvé par le conseil d'administration le 25 mars 2009.

Évaluation de l'efficacité du plan stratégique

L'évaluation de l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite, aborde l'atteinte des objectifs du plan et les observations découlant du regard critique sur le processus de planification stratégique.

L'atteinte des objectifs du plan stratégique

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 Collège a décliné les quatre orientations de son plan stratégique en vingt objectifs : huit objectifs visent à assurer un climat éducatif propice à la réussite et à la diplomation, quatre objectifs concourent à assurer la qualité du recrutement des étudiants et du personnel devant assurer la relève, deux sont liés au succès scolaire et professionnel des étudiants en favorisant l'acquisition d'une solide formation fondamentale et l'adaptation de tous les étudiants à une société moderne, pluraliste, démocratique et ouverte sur le monde et enfin, six s'intéressent à l'amélioration de l'environnement matériel et administratif de l'établissement.

Pour évaluer l'atteinte des objectifs de son plan stratégique, le Collège s'est appuyé sur des sources documentaires existantes comme ses rapports annuels et les résultats du bilan de mi-parcours du plan stratégique effectué en 2007. Le Collège a utilisé des données perceptuelles qu'il a recueillies, spécifiquement pour son autoévaluation, auprès de cadres, de membres de la Commission des études et du conseil d'administration, des responsables des mesures d'aide à la réussite, d'enseignants, de professionnels et d'employés de soutien sur les mesures mises en place pour atteindre les objectifs du plan. Ces données ont été colligées par le biais de groupes de discussion et d'entrevues individuelles. Le Collège a exploité également les résultats d'un sondage réalisé auprès des étudiants pour cette opération; le sondage portait particulièrement sur les centres d'aide à la réussite et sur le tutorat.

Puisque le plan stratégique ne comprenait pas d'objectifs formulés en résultats attendus accompagnés d'indicateurs, le Collège a introduit dans sa démarche des indicateurs pour mener sa démonstration du niveau d'atteinte des objectifs. Il a pris en compte les vingt objectifs de son plan stratégique et a porté, à l'aide d'une échelle de quatre niveaux (objectif dépassé, objectif atteint, objectif partiellement atteint et objectif non atteint), un jugement sur le degré d'atteinte de chaque objectif. Au terme de son évaluation, le Collège

estime que quatre objectifs ont été dépassés, onze ont été atteints et cinq ne l'ont été que partiellement.

La Commission constate que le Collège appuie sa démonstration essentiellement sur les données perceptuelles recueillies auprès de sa communauté et sur l'énumération des actions réalisées et des ressources engagées pour l'atteinte des objectifs. Les indicateurs retenus par le Collège pour son autoévaluation sont pertinents, mais la plupart du temps insuffisants pour fonder sa démonstration. Ces indicateurs reflètent les perceptions des différents intervenants consultés lors des sondages et des rencontres effectués par le Collège, sur les mesures mises en place pour atteindre les objectifs du plan. La Commission estime qu'en l'absence de résultats attendus mesurables, il est difficile de juger du niveau d'atteinte des objectifs. Elle note que pour la majorité des objectifs jugés atteints par le Collège, le lien entre les actions menées, les ressources déployées et les résultats visés n'a pas été démontré. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique en fonction de résultats attendus.

L'atteinte des objectifs du plan de réussite

Le Collège vise huit objectifs à travers son plan de réussite : offrir le soutien pédagogique nécessaire à la réussite des étudiants et appuyer les initiatives des programmes et départements en ce sens; coordonner les différentes interventions en matière d'aide à la réussite et en assurer l'efficacité; faciliter la transition entre le secondaire et le collégial; valoriser la formation générale; soutenir les étudiants dans leur processus de décision scolaire et professionnel; valoriser l'obtention du diplôme; soutenir les étudiants qui éprouvent des difficultés d'ordre extrascolaire; assurer, dans la mesure du possible, les conditions matérielles et organisationnelles propices à la réussite des étudiants.

Pour fonder sa démonstration de l'atteinte des objectifs, le Collège a utilisé différentes sources de données. Pour les objectifs visant l'amélioration des taux de réussite, il s'est référé aux données statistiques provenant du *Profil scolaire des étudiants par programme* (PSEP) du Service régional d'admission du Montréal métropolitain (SRAM). Le Collège a aussi consulté différentes sources documentaires, notamment les bilans et procès-verbaux des rencontres annuelles des responsables des services d'aide à la réussite. Des données perceptuelles ont également été utilisées, lesquelles ont été recueillies par les sondages réalisés auprès des diplômés dans le cadre des évaluations de programmes menées durant la période de mise en œuvre du plan, par un sondage en ligne auprès des étudiants et par les entretiens menés auprès des étudiants et des membres du personnel dans le cadre de cette opération. Enfin, le Collège s'est appuyé sur la présentation de l'évolution des ressources humaines engagées pour soutenir la réussite et le bilan des activités réalisées.

Pour chaque objectif, le Collège présente les actions qu'il juge les plus efficaces, des données factuelles et des données perceptuelles pour dégager des constats et besoins émergents et se prononcer sur le niveau d'atteinte des objectifs. Au terme de son analyse, le Collège conclut que la moitié des objectifs n'ont été que partiellement atteints; trois ont été atteints et un objectif a été dépassé.

La Commission constate que seuls les objectifs visant la réussite en première session et la diplomation ont été formulés en résultats attendus mesurables et dotés d'indicateurs pour mesurer leur atteinte. En ce qui concerne les autres objectifs du plan de réussite, la Commission estime que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège, faisant principalement état des activités réalisées au regard des objectifs, des ressources engagées et des perceptions recueillies, ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs 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 ainsi que d'apprécier si ces processus ont contribué à l'efficacité du plan.

Pour porter un regard critique sur son plan stratégique, le comité d'autoévaluation a examiné, lors d'une rencontre, 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 ont été exploités pour tirer des conclusions sur l'efficacité de son processus de planification stratégique. Le comité de direction a commenté les résultats de l'analyse proposée. Le Collège a traité indistinctement son regard critique porté sur son plan de réussite et sur les autres orientations de son plan stratégique.

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 mentionne qu'au moment de l'élaboration de son plan stratégique 2004-2009, il sortait d'une période d'instabilité financière causée, notamment par une décroissance importante de sa population étudiante dans la dernière décennie. S'appuyant sur ce contexte et sur les enjeux auxquels il devait faire face, il considère s'être donné des orientations justes et bien définies. Ces orientations ont bien pris en compte, selon le

Collège, les besoins du milieu et les caractéristiques étudiantes; le plan de réussite témoigne de cette prise en charge.

Le Collège juge que son analyse de situation pour ce qui est du milieu interne est appropriée. En revanche, il considère que son analyse réalisée en 2003-2004 du milieu externe était sommaire et peu approfondie. Il compte la bonifier, notamment dans la perspective d'un meilleur recrutement dans l'arrondissement dans lequel il se situe, et ce, dans le cadre de sa future planification stratégique. La Commission estime que le Collège aurait eu avantage à examiner les caractéristiques de la clientèle potentielle dans le cadre de l'analyse de l'environnement externe, d'autant plus que sa mission consiste à participer à son développement et à celui de sa communauté environnante. Une analyse détaillée de la clientèle potentielle et des obstacles à la réussite aurait permis au Collège de mieux caractériser ses enjeux et de se donner des orientations plus spécifiques qui permettent d'établir des objectifs stratégiques susceptibles de mieux canaliser les efforts vers les résultats. La Commission invite le Collège à s'assurer d'approfondir l'analyse de son environnement externe.

Enfin, selon le Collège, les objectifs de son plan stratégique, incluant ceux de son plan de réussite, sont généralement clairs et formulés de façon à ce qu'il puisse témoigner de leur atteinte. Il reconnaît néanmoins que certains de ses objectifs sont de complexité et d'envergure différentes et que les indicateurs qui leur sont reliés, qu'ils soient prévus ou ajoutés, n'ont pas toujours le même degré de précision, ce qui rend difficile l'évaluation du degré d'atteinte de ces objectifs. La Commission constate, en effet, que les objectifs poursuivis par le Collège ne sont pas toujours exprimés en termes de résultats à atteindre et leur formulation ne facilite pas leur mesure ni leur suivi en cours de mise en œuvre. Au moment de la visite, le Collège avait adopté son plan stratégique 2009-2014. La Commission observe la présence de résultats attendus et d'indicateurs pour certains objectifs du plan stratégique. Afin d'assurer le suivi de la progression vers l'atteinte des résultats, la Commission *suggère* au Collège de s'assurer que l'ensemble des objectifs soit formulé en résultats attendus et accompagnés d'indicateurs.

La Commission estime que le contexte d'élaboration n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan stratégique 2004-2009, incluant le plan de réussite.

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

Le Collège mentionne que la Direction générale a remis le plan stratégique à chacune des directions et leur a demandé de produire des plans d'action afin de s'assurer que la mise en œuvre dans chaque direction permette l'atteinte des objectifs. Ainsi, chaque direction a

présenté les objectifs à atteindre et les actions à réaliser pour les différents services dont elle est responsable. Les plans d'action ont été approuvés par la Direction générale et présentés au conseil d'administration. Un plan de travail institutionnel, regroupant les activités prévues pour chacune des directions du Collège, a été produit annuellement au cours de la période du plan stratégique. Le Collège note que la mise en œuvre de son plan a été grandement facilitée puisque le personnel avait été consulté préalablement. En se basant sur les données perceptuelles recueillies dans le cadre de son autoévaluation, il considère que les actions et les ressources qu'il a investies pour leur réalisation étaient pertinentes, surtout celles qui touchent les mesures d'aide à la réussite, les services aux étudiants et l'amélioration de l'environnement matériel et administratif.

En 2007, le Collège a réalisé un bilan de mi-parcours de son plan stratégique afin d'ajuster la mise en œuvre du plan à la suite du réinvestissement fédéral. Ce dernier a servi à produire les plans d'action pour les deux dernières années en tenant compte des ressources additionnelles annoncées. La Commission constate que lors des deux dernières années du plan stratégique, le Collège a introduit des indicateurs lui permettant de réaliser le suivi de la mise en œuvre des actions. Il visait ainsi à déterminer une mesure de réalisation pour chaque action, toutefois la Commission a observé que ces indicateurs n'ont pas été utilisés. Le Collège mentionne également qu'en août et en juin de chaque année, le personnel a été invité à rencontrer la direction afin de discuter des enjeux du Collège prévus dans le plan. Dans les dernières années, la publication hebdomadaire du Cégep de Saint-Laurent, l'Info 625⁴, a fait souvent référence aux mesures en lien avec le suivi du plan.

Par ailleurs, le Collège a évalué l'efficacité de moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs de son plan, soit les centres d'aide à la réussite (tutorat) et les activités promotionnelles. Ainsi, il a examiné les libérations accordées et les sommes engagées dans la réalisation de ces moyens. Il en arrive à la conclusion que ces moyens sont efficaces.

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

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

Le Collège considère que les procédures mises en place pour suivre le développement de son plan ont été efficaces et que la communauté entière s'est mobilisée pour en assurer le suivi.

4 Cette publication est diffusée aux membres du personnel. Les étudiants, quant à eux, étaient informés à travers le Bulletin produit hebdomadairement.

Le Collège mentionne que la Direction générale a rencontré les différentes directions annuellement au sujet du suivi du plan stratégique. L'évaluation du rendement des cadres tient compte de l'atteinte des objectifs du plan. Par ailleurs, le Collège rappelle qu'à l'occasion du bilan de mi-parcours en 2007, tous ses départements et services ont été rencontrés afin d'établir les priorités pour les années suivantes en fonction des changements de son environnement ce qui lui a permis d'ajuster la mise en œuvre du plan.

La Commission constate que le suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite, se faisait par le biais des rapports annuels d'activités. Le conseil d'administration en était informé lors de l'adoption de ces rapports. Étant donné l'absence de résultats attendus et d'indicateurs pour plusieurs objectifs du plan stratégique, le Collège n'a pu témoigner annuellement de la progression vers les objectifs poursuivis. La Commission estime que le suivi a plutôt porté sur les activités mises en œuvre. Lors de la visite, la Direction générale a présenté à la Commission un projet de tableau de bord, utilisé par le Collège dans le cadre du suivi de son nouveau plan stratégique, dans le but d'améliorer le suivi de résultats. La Commission croit que l'instrument développé permettra au directeur général d'améliorer l'efficacité de son suivi auprès de ses directions, de témoigner au conseil d'administration de l'évolution du plan vers les résultats attendus et de prévoir les ajustements à réaliser. La Commission invite le Collège à mettre en place, comme il prévoit le faire, un mécanisme pour s'assurer d'un suivi des résultats obtenus en fonction des objectifs fixés par le plan permettant d'actualiser le plan, au besoin.

La Commission estime que les mécanismes de suivi n'ont que partiellement contribué à l'efficacité du plan stratégique 2004-2009, incluant le plan de réussite.

Le plan d'action

Le Collège a produit un plan d'action qui comprend les objectifs à poursuivre dans son prochain plan stratégique en fonction de ceux qu'il n'a jugés que partiellement atteints pour son plan 2004-2009. La Direction des études, la Direction des services aux étudiants et la Direction des ressources humaines sont désignées comme les instances responsables de la mise en œuvre des actions du plan selon un calendrier qui arrive à échéance en 2011. Cependant, le Collège n'y a pas inclus les pistes d'action découlant des constats effectués en vue d'améliorer son processus de planification stratégique. La Commission **suggère** au Collège de compléter son plan d'action, à la lumière des constats effectués, de façon à y inclure les actions visant à améliorer son processus de planification stratégique.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Collège a généralement répondu aux demandes de la Commission : il a produit un devis, a évalué l'atteinte des objectifs de son plan, a porté un regard critique sur sa planification stratégique et a produit un plan d'action au terme de son autoévaluation.

Le devis présente les questions d'évaluation par orientation, reprenant chacun des objectifs du plan stratégique et prévoit des questions pour le regard critique. Il propose des indicateurs pour chacune des orientations du plan dans le but de soutenir son analyse à défaut de les retrouver dans son plan stratégique. Il précise également des enjeux liés à l'évaluation. Le devis constituait un bon guide pour le Collège afin de mener ses travaux d'autoévaluation.

Pour évaluer l'efficacité de son plan stratégique, le Collège s'est appuyé sur plusieurs sources documentaires existantes. Pour les besoins spécifiques de son autoévaluation, il a organisé dix groupes de discussion où il a recueilli les propos de 133 participants volontaires incluant des cadres, des membres de la Commission des études et du conseil d'administration, des enseignants, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien. Des entrevues individuelles ont été organisées également avec chacun des huit directeurs du Collège et une rencontre avec chacun des 13 responsables de mesures d'aide à la réussite. Le Collège a réalisé un sondage en février 2009 auprès des étudiants, dont les questions portaient spécifiquement sur les centres d'aide et sur le tutorat; les commentaires de 876 répondants ont été recueillis.

Le plan stratégique ne comprenant généralement pas de résultats attendus accompagnés d'indicateurs, le Collège s'est donné des indicateurs liés à la mise en œuvre des moyens afin de démontrer le niveau d'atteinte des objectifs. Toutefois, cette démarche n'a pas permis de soutenir la démonstration de l'atteinte des objectifs. Le Collège n'a pu établir de liens entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, ceux-ci étant, de son point de vue, souvent larges et complexes, se rapprochant davantage du libellé des buts de son projet éducatif que d'un résultat à atteindre au cours de la période du plan. La Commission considère que l'analyse du Collège ne lui a pas permis de vérifier les résultats obtenus au regard des objectifs fixés dans son plan stratégique, puisque sa démonstration s'est appuyée essentiellement sur des perceptions en fonction de la mise en œuvre des moyens. Les différents groupes rencontrés par la Commission ont affirmé, en effet, que les orientations fixées par le plan sont connues, partagées et que les actions menées étaient cohérentes avec ces orientations et qu'elles ont contribué, de leur point de vue, à une amélioration de la performance du Collège.

La Commission juge que l'évaluation de l'efficience des moyens effectuée par le Collège s'est limitée à la présentation de l'évolution des ressources associées à ces moyens durant la période du plan stratégique, sans les mettre en lien avec les résultats obtenus. Elle estime que le Collège gagnerait à mesurer, lors de l'évaluation de l'efficacité de son prochain plan stratégique, l'efficience d'un ensemble de moyens mis en œuvre afin de s'assurer d'investir ses efforts là où les impacts sur les résultats sont le plus significatifs.

Par ailleurs, l'analyse réalisée par le Collège pour porter un regard critique sur son plan stratégique est sommaire et les conclusions qui en ont découlé sont peu appuyées. Le Collège a pu néanmoins dégager quelques pistes d'action susceptibles d'améliorer son processus de planification stratégique. La Commission estime que la démarche adoptée par le Collège ne lui a pas permis de porter un regard critique approfondi sur son processus de planification stratégique.

Pour conclure, la démarche d'autoévaluation empruntée par le Collège ne lui a permis de tracer qu'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 de son prochain exercice d'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, de recueillir l'information pertinente et suffisante pour démontrer le niveau d'atteinte des objectifs stratégiques de son plan et de réaliser une analyse approfondie lui permettant de fonder son jugement sur les actions à prendre pour assurer l'efficacité future de sa gestion stratégique.

Conclusion

Au terme de son évaluation et compte tenu des commentaires, des avis et des jugements qu'elle a émis sur le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi du plan stratégique 2004-2009, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep de Saint-Laurent et la gestion qu'il en a faite n'ont que partiellement contribué à l'atteinte des résultats. Toutefois, le regard critique posé par le Collège sur son plan 2004-2009 lui a permis de dégager des pistes d'action qui lui permettront d'améliorer son processus de planification stratégique, notamment l'examen plus approfondi de son environnement externe, la formulation des objectifs en termes de résultats attendus et le développement d'un mécanisme de suivi des résultats du plan stratégique.

En ce qui concerne le contexte d'élaboration du plan, la Commission estime que l'analyse de situation interne réalisée fut appropriée tandis que celle du contexte externe gagnerait à être approfondie, notamment quant à l'examen de la clientèle potentielle du Collège et des obstacles à la réussite. Elle invite le Collège à s'assurer d'approfondir l'analyse de son environnement externe. Aussi, les objectifs du plan ne sont pas exprimés en termes de résultats à atteindre et leur formulation ne facilite pas leur mesure. La Commission suggère au Collège de s'assurer que les objectifs soient formulés en résultats attendus et accompagnés d'indicateurs. Pour ce qui est de la mise en œuvre du plan stratégique, elle a été prise en charge par la Direction générale. Les rapports annuels du Collège témoignent des plans de travail de la direction pour chacune des années du plan stratégique. Ils présentent également pour chaque objectif du plan de réussite les actions mises en œuvre par différents intervenants. Enfin, la Commission constate que le Collège s'est concentré, lors du suivi de son plan stratégique, sur les activités menées plutôt que sur les résultats obtenus en fonction des objectifs fixés par le plan. La Commission invite le Collège à mettre en place, comme il prévoit le faire, un mécanisme pour s'assurer d'un suivi des résultats obtenus en fonction des objectifs fixés par le plan permettant d'actualiser le plan, au besoin.

Enfin, la démarche d'autoévaluation empruntée par le Collège ne lui a permis de tracer qu'un portrait partiel 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 ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique en fonction de résultats attendus. La Commission juge également que le regard critique porté par le Collège sur son processus de planification stratégique aurait gagné à être plus approfondi. En conséquence, elle lui suggère de s'assurer, lors de son prochain exercice d'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, de recueillir l'information pertinente et suffisante pour démontrer le niveau d'atteinte des objectifs stratégiques de son

plan et de réaliser une analyse approfondie lui permettant de fonder son jugement sur les actions à prendre pour assurer l'efficacité future de sa gestion stratégique. De plus, elle lui suggère de compléter son plan d'action, à la lumière des constats effectués, de façon à y inclure les actions visant à améliorer son processus de planification stratégique.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du plan stratégique 2004-2009, le Cégep de Saint-Laurent émet certaines réserves quant au jugement posé par la Commission. La Commission a pris bonne note des commentaires du Collège pour la version finale du rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président