

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2008

Cégep de Lévis-Lauzon

Décembre 2011

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du plan stratégique du Cégep de Lévis-Lauzon s'inscrit dans une opération menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) auprès de l'ensemble des collèges publics. Annoncée dès 2005, 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 Lévis-Lauzon a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 5 janvier 2009. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 23, 24 et 25 mars 2010.² 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 suivi du plan stratégique, 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 Lévis-Lauzon, de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, et du cadre général de sa démarche d'évaluation, le document présente les résultats sur l'atteinte des objectifs du plan ainsi que les observations en lien avec le contexte d'élaboration du plan, sa mise en œuvre et ses mécanismes de suivi. Le rapport traite ensuite du plan d'action que le Collège s'est donné à la suite de son autoévaluation et de l'appréciation de la démarche d'évaluation suivie par l'établissement. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration du processus de planification stratégique du Collège, de la gestion du plan et de l'évaluation de son efficacité.

-
1. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps : Cadre d'analyse*, avril 2008, 11 p.
 2. Outre le commissaire, M. John Keyes, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Normand W. Bernier, directeur général du Cégep de Drummondville, M. Perry Fournier, directeur des études à la retraite du Cégep de Matane et M. Gilles Kirouac, secrétaire général à la retraite de l'Université Laval. Le comité était assisté de Mme Johanne Cloutier, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Le Cégep de Lévis-Lauzon est un collège public qui a été fondé le 7 mai 1969. Il est situé dans la région Chaudière-Appalaches, région reconnue pour ses petites et moyennes entreprises. La région a connu au cours des dernières années une légère croissance démographique. Plusieurs collèges publics et privés sont situés dans l'environnement du Cégep de Lévis-Lauzon.

Sur le plan régional, le Collège s'est doté de plusieurs outils afin de desservir son territoire. Il offre ses activités de formation continue par l'intermédiaire de trois points de service : le siège social situé à Lévis, au Campus Saint-Romuald et au Campus Sainte-Marie de Beauce. Le Collège dispose aussi de deux centres collégiaux de transfert de technologie : le Centre de robotique et de vision industrielles (CRVI) et le Centre de recherche et de transfert en biotechnologies (TRANSBIOTECH).

Entre le début et la fin de la mise en œuvre de son *Plan stratégique 2004-2008*, le Collège a vu sa clientèle étudiante décroître. Ainsi, selon les données du Collège, la clientèle inscrite à la formation ordinaire est passée de 2821 à l'automne 2004 à 2696 à l'automne 2007. Pour ce qui est de la clientèle inscrite à la formation continue, elle est passée de 338 étudiants à 236. Par contre, le nombre d'inscrits en session d'*Accueil et intégration* a augmenté, passant de 131 à 153 entre 2004 et 2008.

En ce qui concerne l'offre de formation, le Collège a offert le même nombre de programmes à la formation ordinaire pendant toute la durée du plan. Il a donné neuf programmes préuniversitaires et dix-sept programmes techniques. Pour ce qui est de la formation continue, le nombre de programmes d'AEC est passé de huit en 2004-2005 à six pour les deux dernières années du plan. Le Collège offre les programmes préuniversitaires suivants : *Sciences de la nature, Sciences humaines, Arts plastiques et Lettres et Histoire et civilisation*. En formation technique, le Collège offre des programmes dans les techniques physiques, dans les techniques de l'administration, dans les techniques humaines et dans les techniques biologiques. À la formation continue, le Collège offre, notamment des programmes dans les techniques de l'administration et dans les techniques physiques.

Pour ce qui est des effectifs, entre le début et la fin du plan stratégique, le nombre de membres du personnel a légèrement baissé, passant de 410 personnes à 389. Entre la mise en place du *Plan stratégique 2004-2008* et le moment de l'évaluation de son efficacité par la Commission, le Collège a connu des changements à la Direction générale et à la

Direction des études. Il y a eu trois directeurs généraux dont l'un a été directeur général par intérim entre juin 2005 et janvier 2006 et il y a eu deux directeurs des études. Il y a eu d'autres changements chez le personnel d'encadrement, soit à la Direction de la formation continue, au Service des ressources à l'enseignement et à l'apprentissage, à la Direction des services informatiques, à la Direction des ressources humaines, au Service de l'enseignement et au Service du cheminement scolaire. Des changements ont également eu lieu à la présidence du conseil d'administration.

Outre la direction générale, le Cégep compte sept directions, dont la Direction de la formation continue qui relève de la Direction générale. Ces directions sont subdivisées en plusieurs comités, dont le comité de direction, le comité de la régie pédagogique et le comité de suivi du plan de réussite. Le comité de direction est composé du directeur général et de l'ensemble des directeurs du Collège. La Direction des études et ses adjoints composent le comité de la régie pédagogique. De son côté, le comité de suivi du plan de réussite est composé des huit membres suivants : deux professeurs, un conseiller pédagogique, un directeur adjoint à la Direction des études, une personne du soutien, un aide pédagogique individuel, un psychologue et la bibliothécaire.

Le plan stratégique

Le *Plan stratégique 2004-2008* est le premier plan stratégique du Cégep depuis les modifications qui ont été apportées à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Il s'agit d'une version révisée du plan que le Collège avait adopté en décembre 2004. Le plan a été revu à la suite des commentaires que la Commission a faits lors de son évaluation et il a été adopté de nouveau par son conseil d'administration en juin 2005. La Commission l'a jugé conforme à la Loi et potentiellement efficace. La Commission avait invité le Collège à rendre public son plan, ce qui a été fait. L'autoévaluation du Collège a porté sur ce premier plan stratégique dont 2008 était l'année d'échéance.

Le plan stratégique rappelle la mission du Cégep. Ce dernier s'est donné celle de « contribuer au développement de sa région et du Québec par une formation qualifiante, ouverte sur le monde et par des services aux entreprises et aux organisations répondant à leurs besoins. Il se soucie de favoriser l'accès à ses programmes et à ses services et il offre un accompagnement qui favorise la réussite du projet de chacun ». Le plan stratégique mentionne également sa vision. Le Cégep vise à être reconnu comme la référence en matière de formation et à accroître son rayonnement.

Le *Plan stratégique 2004-2008* compte six orientations. Une concerne le cheminement scolaire dont la réussite, une vise ses activités de formation, deux autres visent le développement de la synergie existant entre le Collège et son environnement, une orientation cible le développement du personnel de l'établissement et enfin, une orientation vise le maintien et le développement du Collège.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Comme le plan stratégique auquel il est intégré via sa première orientation, le plan de réussite a couvert la période de 2004-2008. Au départ, le plan couvrait la période de 2004-2007. Il a été prolongé d'un an afin d'harmoniser sa durée avec celle du plan stratégique. Il est détaillé dans un document distinct. Lors de l'évaluation de l'efficacité potentielle du plan stratégique, la Commission avait conclu que le plan de réussite qui y est intégré était susceptible de bien soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Collège a effectué l'autoévaluation de son *Plan stratégique 2004-2008*, incluant le plan de réussite, entre avril et octobre 2008. C'est la Direction générale qui l'a pilotée. Elle a confié à un consultant la tâche de la réaliser. La collecte et l'analyse des données ont été faites en avril et mai 2008 alors que le rapport a été rédigé au cours de l'automne de la même année. Le rapport a été approuvé par le conseil d'administration lors de la réunion tenue le 9 décembre 2008.

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 et du plan de réussite

Dans un contexte de gestion axé sur les résultats, l'évaluation de l'atteinte des objectifs permet de mettre en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés par le plan stratégique et d'expliquer les écarts, le cas échéant.

Les six orientations du plan stratégique sont déclinées en seize objectifs. Parmi ceux-ci, deux visent l'amélioration de la réussite, un autre concourt à offrir aux étudiants un environnement technopédagogique, un concerne la reconnaissance des acquis, un porte sur la condition physique des étudiants, un vise l'internationalisation de la formation, cinq objectifs ciblent le développement de la synergie entre le Collège et son milieu, quatre objectifs visent le développement et la gestion des ressources humaines et matérielles et enfin, un vise la reconnaissance du Cégep comme étant un établissement qui offre de la formation de qualité. Ces objectifs sont formulés en résultats attendus auxquels sont associés des indicateurs.

Pour réaliser l'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, le Collège a examiné l'ensemble des objectifs de son plan, incluant ceux de la réussite. Il a basé l'examen de l'efficacité de son plan stratégique sur les comptes rendus semestriels de la Direction générale au conseil d'administration, sur les rapports annuels du Collège, sur les plans de travail et les bilans annuels des directions, sur les bilans détaillés de tous les directeurs concernés, sur les données statistiques sur la réussite (CHESCO, PSEP, données de son système de gestion interne) et sur l'information obtenue des directeurs. Dans un premier temps, le Collège a recueilli auprès des directeurs les bilans détaillés de l'atteinte des objectifs qui relevaient de leur direction. Ces bilans ont été dressés par les directeurs à partir de la compilation des données quantitatives et qualitatives correspondant à chacun des objectifs du plan qui les concernaient; ils se sont basés sur leurs rapports annuels. Les directeurs ont utilisé les indicateurs du plan ou parfois d'autres qui ont remplacé ceux qui ont été jugés non pertinents pour mesurer l'atteinte des objectifs et ils ont évalué le niveau d'atteinte des objectifs au regard des cibles qui avaient été fixées. La compilation de l'ensemble des données colligées pendant la démarche se retrouve dans un *Tableau analytique* qui constitue une partie importante du rapport. Dans un deuxième temps, pour compléter la cueillette des données et procéder à l'analyse des résultats, le chargé de

l'autoévaluation a rencontré individuellement chaque directeur. Les questions adressées aux directeurs portaient sur le degré d'atteinte des objectifs, sur la pertinence de les conserver, de les modifier, de les abandonner ou d'en formuler de nouveaux. Lors de ces entrevues, les cadres ont fait le point sur les moyens mis en œuvre pour atteindre les cibles et donné des explications générales sur les écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus au regard des objectifs qui relevaient de leur responsabilité.

Au terme de son évaluation de l'atteinte des objectifs, le Collège a conclu que son premier plan stratégique, incluant le plan de la réussite, a été partiellement efficace. Parmi les points forts de son plan, il cite, notamment les progrès réalisés par rapport au dossier de l'international, la croissance du nombre de DEP-DEC et de DEC-BAC, le recrutement de personnel, l'amélioration des services d'aide aux employés et le développement d'un environnement éducatif qui répond aux besoins émergents. Le Collège signale également des points à améliorer comme l'augmentation du taux de réussite dans certaines disciplines, la réussite des garçons à l'épreuve uniforme de français et l'amélioration de la santé financière de la Direction de la formation continue. Le Collège explique les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs visés par les limites de la mise en œuvre du plan.

Le Collège a mesuré le niveau d'atteinte des objectifs de son plan à partir de ses indicateurs. Chacune des cibles rattachées à un objectif a été prise en compte. Lorsqu'il n'est pas parvenu à mesurer l'atteinte d'un objectif, le Collège propose une explication. Cependant, le Collège n'a pas approfondi son analyse des écarts entre les résultats visés et ceux obtenus. En outre, en ce qui concerne plus précisément son plan de réussite, la Commission observe que le Collège n'a pas été en mesure de conclure sur l'atteinte de certaines cibles de son plan parce qu'il n'a pas tenu de statistiques sur les cibles en question. Elle note également que le Collège n'a pas basé l'examen du niveau d'atteinte des objectifs de son plan de réussite sur les années de référence de ce dernier, ce qui l'a empêché d'avoir une vision juste de l'efficacité de son plan de réussite.

La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en fonction des 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.

La démarche a amené le Collège à porter un regard critique sur son plan stratégique. Il s'est penché sur le contexte d'élaboration du plan, sur le choix des orientations, sur la mise en œuvre et le suivi du plan et sur l'efficacité du plan. Pour ce faire, il s'est basé sur l'analyse des rapports de la Direction générale remis au conseil d'administration, sur l'analyse des plans de travail et des bilans annuels des directions ainsi que sur le témoignage des directeurs recueilli dans le cadre d'entrevues individuelles au cours desquelles ils ont expliqué les difficultés qu'ils avaient rencontrées dans la mise en œuvre du plan stratégique à partir des résultats obtenus par rapport aux objectifs qui relevaient de leur direction. Ils se sont exprimés sur les indicateurs et les cibles de chaque objectif qui relevait de leur responsabilité. Ils ont énoncé des explications ou des hypothèses sur les faiblesses ou les lacunes du plan stratégique qui, selon eux, ont nui à son efficacité.

Le contexte d'élaboration du plan stratégique

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 conclut que l'analyse qui a été faite de son environnement interne et externe en vue de l'élaboration de son plan stratégique lui avait permis de déterminer des enjeux significatifs et spécifiques au Collège. Il précise également que les orientations de son plan stratégique découlent de son analyse et des enjeux qui en ont résulté. Il estime que les objectifs de son plan ont été formulés clairement et se rattachaient de manière évidente à ses orientations et il considère que les indicateurs ont permis de mesurer la progression vers l'atteinte des objectifs. Les propos tenus par les différents intervenants rencontrés par la Commission allaient aussi dans ce sens.

Toutefois, selon le Collège, au moment de l'élaboration du plan, les concepts liés à un plan stratégique n'étaient pas totalement maîtrisés par l'ensemble des intervenants. En outre, il juge que ceux utilisés dans le plan se sont avérés complexes et il propose de les simplifier dans le prochain plan. De plus, quelques cadres rencontrés lors de la visite affirment que l'analyse de situation n'avait pas permis au Collège de s'assurer qu'il avait la capacité d'atteindre l'ensemble des objectifs qu'il s'était fixés et certains cadres estiment que les résultats attendus étaient ambitieux.

Par ailleurs, le Collège explique dans son rapport que, lorsqu'il a élaboré son *Plan stratégique 2004-2008*, il n'a consulté l'ensemble de sa communauté que sur les textes fondateurs, soit la mission, les valeurs de référence, la vision et le projet éducatif. Ces documents ont contribué à orienter l'élaboration du plan. Le rapport met en lumière que l'élaboration du plan a été faite essentiellement sous la responsabilité de l'équipe de

direction. La Direction générale, avec son équipe de cadres, a fait la lecture des données sur l'environnement interne et externe, a rédigé les orientations et les objectifs du plan stratégique, a déterminé des enjeux et a choisi les indicateurs. Le rapport, comme les intervenants rencontrés lors de la visite, fait ressortir que la consultation restreinte n'a pas facilité l'appropriation du plan par l'ensemble des gens du Collège.

Dans son plan d'action, le Collège a adopté des pistes d'action qui visent à s'assurer d'une plus vaste consultation lors de l'élaboration du prochain plan stratégique, incluant son plan de réussite, et de la faisabilité et du réalisme des cibles qui y seront inscrites, ce que la Commission l'encourage à faire.

Le contexte d'élaboration du plan de réussite

En ce qui concerne le plan de la réussite, il ressort de la visite que celui-ci a été basé sur une bonne consultation. En fait, un travail d'équipe a été réalisé à la Direction des études sur l'analyse de l'environnement et les cibles. La Commission des études a été consultée sur ces aspects du plan dans le cadre de réunions conjointes avec le comité de la régie pédagogique.

Le Collège conclut que, dans l'ensemble, son plan de réussite s'appuyait sur une analyse de sa clientèle qui lui a permis d'identifier les étudiants susceptibles d'éprouver des difficultés et de poser un diagnostic sur les obstacles à leur réussite. Cette analyse a guidé le Collège pour fixer les objectifs et les cibles de son plan de réussite et pour déterminer les ressources pour les atteindre.

La Commission considère que l'analyse de situation réalisée par le Collège lui a permis de dégager des enjeux appropriés, de connaître globalement les caractéristiques de sa clientèle et de cerner les obstacles à la réussite. Toutefois, le choix de certains objectifs ne repose pas nécessairement sur une lecture juste de son environnement interne et externe, ce qui a pu mener à l'ambition de certaines cibles.

La Commission estime que l'analyse de situation réalisée par le Collège en vue d'élaborer son *Plan stratégique 2004-2008*, incluant son plan de réussite, et le processus de son élaboration ont partiellement contribué à son efficacité.

La mise en œuvre du plan stratégique

Dans son rapport, le Collège explique que le plan stratégique a été un document de gestion fondamental pour l'équipe de direction en la guidant, notamment dans ses choix budgétaires annuels et qu'il a été un « bon tableau de bord » qui rappelait les mandats à

réaliser et qui présentait les progrès réalisés au regard des objectifs à atteindre. Les cadres se sont référés au plan pour établir leur plan de travail annuel chaque année du plan. Ils ont mis en œuvre la plupart des actions prévues dans le plan, mais ils n'ont pas toujours respecté le calendrier de réalisation. Le Collège conclut que les moyens qu'il a mis en œuvre ont permis d'atteindre partiellement les résultats attendus.

Les cadres que la Commission a rencontrés ont admis qu'ils n'avaient pas développé l'expertise pour gérer par résultats attendus. De plus, ils considèrent que le plan n'a pas permis d'orienter l'ensemble des actions des plans de travail de chacune des directions et de chacun des départements. La Commission note que le Collège a prévu une piste d'action dans son plan de suivi qui vise à ce que chaque service et chaque département tiennent compte du plan stratégique dans leur plan de travail annuel, ce que la Commission l'encourage à faire afin d'améliorer l'efficacité du plan.

La mise en œuvre du plan de réussite

Le plan de réussite est mis en œuvre par la Direction des études, par les différents professionnels qui en relèvent, par les programmes et par les départements. La Commission des études contribue à sa mise en œuvre par l'intermédiaire du comité de la réussite et des comités de programme. Selon les intervenants rencontrés, le plan de réussite a été un bon guide de gestion qui rappelait les mandats à réaliser et qui présentait les progrès réalisés au regard des objectifs à atteindre. En outre, selon les données du Collège, les différents intervenants ont mis en œuvre la plupart des mesures prévues dans le plan de réussite et ils ont généralement respecté le calendrier de réalisation qui a été établi.

Dans son rapport, le Collège dresse une liste des actions ou des stratégies qui, selon lui, ont été les plus efficaces au regard de la réussite. Citons la mise en place de treize salles d'étude dans autant de programmes, la révision de la session d'*Accueil et intégration*, les différents centres d'aide et la relance des quasi diplômés. Toutefois, à quelques reprises dans son rapport, le Collège mentionne qu'il ne dispose pas toujours des statistiques qui lui permettraient de savoir dans quelle mesure un moyen mis en place rejoint les étudiants. Par exemple, le Collège n'a pas tenu de statistiques sur le taux de fréquentation des salles d'étude.

Le Collège a procédé à l'évaluation de l'efficacité de huit moyens mis en œuvre pour soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation. Pour chacun de ces moyens, le Collège rappelle la problématique à l'origine de la mise en place du moyen, sa finalité, les activités reliées à chacun des moyens, les résultats obtenus ou observés, des informations complémentaires et il précise les ressources qui y sont octroyées. Il conclut en indiquant les moyens que le comité de la réussite suggère de reconduire et d'ajouter. Il conclut que

les moyens qu'il a évalués sont efficaces. Les services d'aide à la réussite en anglais, en français et en mathématiques, la mise en place de salles d'étude, l'application du règlement qui régit l'encadrement des étudiants qui éprouvent des difficultés et le ciné-philo comptent parmi les moyens jugés efficaces par le Collège.

Le Collège conclut que les moyens qu'il a mis en œuvre dans son plan de réussite ont permis d'atteindre partiellement les résultats attendus. La Commission est arrivée à la même conclusion en se basant sur les données fournies par le Collège et sur l'information obtenue lors de la visite.

En se basant sur l'examen des tableaux de bord de gestion et des rapports annuels du Collège ainsi que sur les données recueillies dans le cadre de la visite, la Commission est arrivée à la même conclusion que le Collège, à savoir que la mise en œuvre du plan stratégique a partiellement contribué à l'efficacité du plan.

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

Le Collège considère que la structure de son premier plan stratégique (incluant le plan de réussite) et l'utilisation d'indicateurs chiffrés ont été des forces puisqu'elles ont permis une reddition de comptes détaillée et un suivi minutieux de l'avancement de la réalisation du plan. Chaque semestre, la Direction générale a informé le conseil d'administration de l'état d'avancement du plan par un *Rapport de l'état de progression de la réalisation du Plan stratégique 2004-2008. Tableau de bord de gestion*. Ce rapport semestriel indiquait les résultats obtenus pour chaque enjeu, chaque orientation, chaque objectif, chaque indicateur et chaque cible. La Commission note, comme le Collège, que les indicateurs ont permis dans l'ensemble de faire état de la progression de l'atteinte des résultats attendus et que ces rapports semestriels permettaient au conseil d'administration d'être informé sur l'état d'avancement du plan stratégique. Cependant, ces rapports n'ont pas donné lieu à des révisions du plan ni à son actualisation.

Pour le plan de réussite, le suivi du plan est fait par le comité de la réussite qui est un sous-comité de la Commission des études. Celui-ci est composé de huit membres représentatifs des services concernés par l'application du plan de réussite. On y retrouve deux professeurs, un conseiller pédagogique, un directeur adjoint à la Direction des études, un aide pédagogique individuel, un psychologue, la bibliothécaire et un membre du personnel de soutien. Ce comité se réunit une dizaine de fois par année. Son rôle consiste à évaluer les différentes mesures d'aide à la réussite, à suggérer, au besoin, des améliorations, à faire connaître les services d'aide et à favoriser la concertation entre les professeurs et les professionnels concernés. C'est au sein de ce comité que se traite la question des résultats

obtenus au regard des objectifs du plan. Le comité fait un bilan annuel du plan de réussite. De leur côté, les départements réalisent le suivi du plan dans leurs plans de travail annuels. Les différents professionnels, comme les aides pédagogiques individuels, font également un rapport annuel des résultats obtenus au regard des mesures qui relèvent de leur responsabilité. Cependant, les rapports annuels des programmes et des départements, n'étant pas arrimés au plan stratégique, n'ont pas contribué à son suivi. La Commission note que, dans son plan d'action, le Collège a adopté une piste d'action qui a pour but d'amener, notamment les départements à témoigner de leur contribution au plan stratégique dans leur rapport annuel d'activités.

Par ailleurs, le rapport précise qu'à partir de 2005, le Collège a soumis pour adoption par le conseil d'administration un rapport annuel pour chaque année du plan stratégique. Les rapports annuels du Collège ont fait état des résultats obtenus au regard des objectifs de son plan stratégique (incluant le plan de réussite), ce que la Commission a pu observer à l'examen des rapports annuels qui portaient sur la durée du plan. Ces rapports annuels sont accessibles à l'ensemble de la communauté collégiale.

Le Collège est arrivé à la conclusion que les mécanismes de suivi de son plan stratégique n'ont pas permis d'apporter les ajustements qui en auraient amélioré l'efficacité. Le Collège indique que le plan n'a pas été actualisé pour s'ajuster aux changements survenus dans son environnement externe et interne et pour tenir compte des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du plan. Le Collège a plutôt pris la décision de continuer d'appliquer son plan stratégique et de préparer le suivant.

La Commission souligne la qualité du *Tableau de bord de gestion* qui était calqué sur le plan stratégique. Elle considère que, en lui permettant de suivre la progression de la réalisation de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, de saisir les problèmes qu'il avait dans son application et de prendre conscience des changements dans son environnement, les mécanismes mis en place par le Collège auraient pu l'amener à apporter des ajustements à son plan, ce qui en aurait amélioré l'efficacité. La Commission note que, dans son plan d'action, le Collège a prévu revoir annuellement son plan stratégique et l'actualiser si nécessaire. Afin d'améliorer l'efficacité de ses prochains plans stratégiques, incluant ses plans de réussite, la Commission **suggère** au Collège de réviser annuellement son plan stratégique et de l'actualiser, au besoin.

La Commission considère que le suivi n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan.

Le plan d'action

Le Collège a produit un plan d'action en lien avec l'autoévaluation de l'efficacité de son *Plan stratégique 2004-2008*. Le plan comprend les pistes d'action adoptées par le Collège pour améliorer sa prochaine planification stratégique, il indique les services ou les personnes responsables de leur mise en œuvre et il inclut un échéancier. Les pistes d'action envisagées par le Collège devraient corriger les lacunes observées. Il s'était, notamment donné comme actions de simplifier les concepts utilisés dans le prochain plan, d'améliorer la concertation entre les directeurs, de fixer des cibles réalistes, de réviser annuellement son plan et de l'actualiser, au besoin, d'inclure dans son prochain plan des indicateurs et des cibles chiffrées lorsque cela peut s'appliquer et de lister une vaste gamme de moyens parmi lesquels les décideurs choisiraient en fonction de la lecture actualisée de l'environnement. Lors de la visite, le Collège a remis à la Commission le suivi des pistes d'action qu'il avait adoptées lors de l'autoévaluation de son *Plan stratégique 2004-2008*.

Au moment de la visite, le Collège appliquait depuis deux ans son *Plan stratégique 2008-2012*.

La démarche institutionnelle d'évaluation

L'autoévaluation réalisée par le Collège traite les objets demandés par la Commission. Le Collège a évalué l'atteinte des objectifs de son plan stratégique, y compris ceux de la réussite, et il a porté un regard critique sur son plan par rapport à son contexte d'élaboration, à sa mise en œuvre, incluant l'efficacité de quelques moyens mis en place pour soutenir la réussite, et au suivi qui a été apporté au plan. Mais le Collège ne s'est pas appuyé sur un devis pour le guider dans sa démarche et il ne s'est pas fixé d'enjeux proprement dits.

Le Cégep a, notamment examiné les rapports annuels de l'établissement, les comptes rendus semestriels de la Direction générale au conseil d'administration, les plans de travail et les bilans annuels des directions et les bilans détaillés des directeurs. Il a aussi examiné les données statistiques sur la réussite (CHESCO, PSEP) en plus de recueillir le témoignage des directeurs dans le cadre d'entrevues individuelles. Le Cégep avait développé un schéma d'entrevue à cette fin.

Le Collège a produit un rapport qui témoigne des résultats obtenus, des points forts et des améliorations à apporter au processus de planification stratégique et il inclut des pistes d'action en lien avec ses constats. Le rapport, qui comporte deux parties, soit une synthèse et un tableau analytique, a été adopté après avoir été soumis aux directeurs et modifié pour tenir compte de leurs commentaires.

La Commission juge que, dans l'ensemble, la démarche adoptée par le Collège lui a permis de réaliser une évaluation de qualité. Sa démonstration, qui s'appuie sur des données globalement pertinentes et suffisantes, lui a permis de conclure sur le niveau d'atteinte des objectifs au regard des cibles qu'il s'était fixées dans son plan. Les conclusions du Collège découlent de l'analyse et les actions envisagées sont en adéquation avec ces dernières. Toutefois, le Collège aurait eu avantage à analyser plus en profondeur certaines données, à traiter avec plus de précision les écarts entre les résultats visés et ceux obtenus, à approfondir la démonstration de l'efficacité des moyens et à porter un regard critique plus approfondi sur son plan. De plus, en ce qui concerne le plan de réussite, le Collège aurait gagné à utiliser des données statistiques qui portent sur les cohortes du plan. Néanmoins, la Commission considère que la démarche devrait permettre au Collège d'améliorer son processus de planification stratégique, incluant son processus 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 2004-2008*, la Commission estime que le plan stratégique réalisé par le Cégep de Lévis-Lauzon et la gestion qu'il en a faite n'ont que partiellement contribué à l'atteinte des résultats. Par contre, le regard critique posé par le Collège sur le plan stratégique l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettront d'améliorer son processus de planification stratégique.

En ce qui a trait au contexte d'élaboration du *Plan stratégique 2004-2008*, la Commission note que l'analyse de situation a permis au Collège de connaître les principales caractéristiques de sa clientèle, de déterminer des enjeux, de définir des orientations et de fixer des objectifs en lien avec ces enjeux. Dans son plan d'action, le Collège a prévu des pistes d'action pour assurer une plus vaste consultation lors de l'élaboration de son prochain plan et pour adopter des cibles plus réalistes. En ce qui concerne la mise en œuvre du plan, le Collège a inclus dans son plan d'action une piste qui vise à ce que chaque service et chaque département tiennent compte du plan stratégique dans leurs plans de travail annuels. Enfin, en ce qui touche les mécanismes de suivi, la Commission souligne la qualité du *Tableau de bord de gestion* qui a été un mécanisme qui a permis au Collège de suivre la progression de la réalisation de son plan, de saisir les problèmes qu'il avait dans son application et de prendre conscience des changements dans son environnement. Cependant, la Commission a observé que le Collège n'a pas révisé son plan et elle lui a fait une suggestion à cet effet. Dans son plan d'action, le Collège s'est engagé à revoir annuellement son plan et à l'actualiser si nécessaire.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a permis de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite en fonction de résultats attendus. Toutefois, la Commission estime que le Collège aurait gagné à analyser ses données de manière plus approfondie, à être plus précis dans le traitement des écarts entre les résultats obtenus et ceux visés et à approfondir l'évaluation de l'efficacité des mesures qu'il a mises en œuvre.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2008*, le Cégep de Lévis-Lauzon souscrit à l'analyse faite par la Commission. Le Cégep a apporté quelques précisions dont la Commission a tenu compte.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président