

# Rapport d'évaluation

## **Plan stratégique du Cégep John Abbott**

*Juillet 2005*

---

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

Québec 

## **Introduction**

Les modifications apportées en 2002 à la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* et à la *Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial* font obligation à chacun des collèges d'établir, au plus tard le 1<sup>er</sup> juillet 2004, un plan stratégique couvrant une période de plusieurs années et de le transmettre à la Commission qui doit l'évaluer.

Le plan stratégique 2004-2009 du Cégep John Abbott a été adopté par le conseil d'administration le 26 octobre 2004. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 3 novembre 2004.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège en février 2005. Pour ce faire, elle en a examiné la conformité aux dispositions de la Loi et en a apprécié l'efficacité potentielle par l'analyse de ses différentes composantes. Un rapport préliminaire faisant état des conclusions de la Commission a été transmis au Collège. À la suite de la réception de ce rapport, le Collège a choisi de fournir à la Commission des informations complémentaires et d'apporter quelques modifications à son plan stratégique. Le plan stratégique révisé du Cégep John Abbott a été adopté le 31 mai 2005.

Le présent rapport final porte sur le plan stratégique révisé. Il a été adopté par la Commission le 6 juillet 2005.

## **Présentation du plan**

Le plan stratégique du Cégep John Abbott couvre la période de 2004 à 2009, soit une durée de cinq ans. Ce plan est le résultat d'un vaste processus de consultations. Ainsi, plus de deux cents organismes et individus externes au Collège ont été invités à transmettre un mémoire sur les orientations que le Collège devrait retenir pour son plan stratégique. À l'interne, de nombreuses consultations ont été tenues, dont deux journées pédagogiques et une douzaine de groupes de discussion.

Sur la base de cette démarche, le Collège a élaboré une vision et des orientations stratégiques. Pour mettre en œuvre ces orientations, une série d'objectifs et des mesures de suivi ont été identifiées. Le tout constitue le plan stratégique du Collège. À partir de ce plan, des priorités annuelles sont identifiées, lesquelles servent à la préparation du plan de travail annuel du Collège. Ce plan de travail fait état des travaux et développements prévus pour l'année en question et fait l'objet de deux rapports de mise en œuvre, l'un à la mi-année et l'autre à la fin de l'année. Le rapport annuel rend compte des progrès au niveau de l'atteinte des objectifs globaux du plan stratégique.

La Commission tient à souligner la qualité de la démarche retenue par le Collège pour élaborer son plan stratégique, laquelle montre la volonté du Collège d'intégrer aussi bien les préoccupations des gens du milieu que celles de ses élèves et de son personnel. Elle note aussi que le processus de mise en œuvre du plan stratégique est rigoureux et devrait permettre un suivi efficace des résultats obtenus en regard des objectifs fixés.

Le plan stratégique est facilement accessible sur le site Internet du Collège. Une version abrégée a aussi été distribuée à tous les individus et les organismes externes qui ont été sollicités lors de l'élaboration du plan stratégique ainsi qu'à tous ceux qui figurent sur la liste d'envoi des communiqués d'information du Collège.

## **Évaluation du plan**

### **La conformité**

Le plan stratégique du Cégep John Abbott contient les éléments prévus à l'article 16.1 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*. Il tient compte de la situation du Collège et des orientations du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, couvre plusieurs années et comporte des objectifs et des moyens que le Collège entend mettre en œuvre pour réaliser sa mission. Il intègre également le plan de réussite. Finalement, le mécanisme de révision annuelle est intégré dans le processus annuel de planification du Collège.

Par ailleurs, conformément aux articles 16.1 et 17.0.2 de la Loi, le Collège a distribué un document expliquant le plan de réussite et a soumis le plan stratégique à la Commission des études (Academic Council).

### **L'efficacité potentielle**

#### **L'analyse de la situation**

L'analyse de la situation présentée dans le plan stratégique s'appuie sur les résultats de l'évaluation institutionnelle complétée au mois d'août 2002, laquelle a permis au Collège d'identifier ses principales forces et faiblesses. Sur cette base, l'analyse met en lumière les facteurs significatifs qui pourraient influencer positivement ou négativement le Collège au cours des prochaines années.

#### **Les orientations**

Le Collège identifie dans son plan quatre orientations stratégiques :

- 1) Un collège centré sur les élèves : inciter les élèves à réaliser leurs objectifs scolaires et de développement au meilleur de leur potentiel.
- 2) Un environnement d'apprentissage dynamique : maintenir et développer l'environnement d'apprentissage dynamique qui lui vaut d'être reconnu comme un des principaux collèges au Canada.

- 3) Un employeur de choix : être reconnu comme un employeur de choix pour la qualité de ses services de ressources humaines et l'appui fourni aux employés dans l'accomplissement de leurs tâches.
- 4) Une ressource pour la communauté : être reconnu comme une ressource de qualité pour la communauté et comme un partenaire privilégié dans le développement intellectuel, culturel, social et économique de sa communauté.

Quatre orientations spécifiques à la réussite s'ajoutent à ces orientations stratégiques :

- 1) Favoriser l'excellence dans l'apprentissage et l'enseignement.
- 2) Faciliter la réussite à la première session.
- 3) Aider les élèves aux prises avec des difficultés scolaires.
- 4) Améliorer l'information et la recherche relatives à la réussite.

Ces orientations apparaissent tout à fait congruentes avec la mission du Collège et la vision qu'il s'est donné de même qu'avec les orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Elles indiquent clairement les points sur lesquels le Collège veut centrer son action au cours des prochaines années.

Par ailleurs, la Commission note que le plan stratégique tient compte de deux recommandations faites dans le cadre de l'évaluation institutionnelle. Ainsi, au regard de la recommandation relative au développement et à la mise en œuvre des programmes d'études en lien avec les intentions éducatives du Collège, le plan prévoit, dans sa première orientation, l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan quinquennal de développement scolaire pour rehausser la vocation éducative du Collège.

Pour ce qui est de la recommandation portant sur l'élargissement de la perspective de gestion des ressources humaines, la troisième orientation du plan stratégique vise à ce que le Collège soit reconnu comme un employeur de choix pour la qualité de ses services de ressources humaines et l'appui fourni aux employés dans l'accomplissement de leurs tâches. Pour mettre en œuvre cette orientation, divers moyens sont prévus relativement au recrutement et à l'encadrement du nouveau personnel, à la reconnaissance des réalisations personnelles et professionnelles, à l'utilisation de moyens innovateurs, au perfectionnement, à l'évaluation du personnel, etc. Il est aussi prévu d'augmenter le personnel affecté aux services de gestion des ressources humaines.

## **Les objectifs stratégiques**

Le plan stratégique contient un certain nombre d'objectifs qui explicitent chacune des orientations en précisant les buts que le Collège se propose d'atteindre au cours des prochaines années. Il spécifie aussi les résultats attendus au regard de chacune des orientations. Dans un document distinct, un tableau détaille les indicateurs qui serviront à mesurer la progression vers l'atteinte de chacun de ces objectifs.

Pour mieux suivre la progression vers l'atteinte des objectifs et en faire état dans le rapport annuel, comme le prévoit l'article 27.1 de la Loi, le Collège pourrait envisager, lors de la révision de son plan stratégique, de relier plus explicitement les résultats attendus à chacun des objectifs, comme il le fait pour les indicateurs dans le tableau qui établit la concordance entre ceux-ci et les objectifs.

## **Les moyens mis en œuvre**

Pour mettre en œuvre son plan stratégique, le Collège s'appuie sur sa démarche annuelle de planification. Celle-ci prévoit que le Collège identifie, à partir des orientations et des objectifs stratégiques, des priorités annuelles et les fait adopter, après consultation interne, par le conseil d'administration. Par la suite, ces priorités annuelles servent de base pour la préparation du plan d'action annuel, lequel détaille les moyens prévus pour l'année concernée et identifie pour chacun le responsable de la mise en œuvre et le calendrier de réalisation. Le plan d'action fait l'objet de deux rapports de suivi au cours de l'année. Finalement, la démarche prévoit que le rapport annuel du Collège rend compte des progrès au niveau de l'atteinte des objectifs stratégiques.

L'ensemble de cette démarche s'avère cohérente et est susceptible d'assurer la mise en œuvre du plan stratégique. Toutefois, lors de la révision de son plan stratégique, le Collège pourrait voir à mieux relier la présentation des priorités annuelles et du plan de travail annuel aux orientations et objectifs du plan stratégique. Sa mise en œuvre n'en serait que plus efficace.

## **Le plan de réussite**

Une section du plan stratégique est consacrée au plan de réussite. Après une définition de la réussite, les obstacles à cette réussite y sont présentés. Par la suite, le plan identifie quatre orientations qui constituent autant de priorités pour assurer la réussite des élèves. Des objectifs viennent caractériser les orientations et des mesures de suivi précisent les

résultats attendus relativement à chacune de ces orientations. Pour en assurer la mise en œuvre, le Collège a développé un plan d'action détaillé et des indicateurs de suivi afférents. Finalement, le Collège distribue aux étudiants un document explicatif du plan de réussite et rend disponible sur son site Internet une section qui porte spécifiquement sur la réussite et qui regroupe des informations détaillées pour les étudiants, mais aussi pour les enseignants et les parents. La Commission tient à souligner la très grande qualité de cet outil de référence.

Lors de l'analyse du bilan du précédent plan d'aide à la réussite, la Commission avait recommandé au Collège d'effectuer une analyse plus approfondie des diverses mesures du plan en se fondant sur une information plus complète. Dans la quatrième orientation liée à la réussite, le nouveau plan vise l'amélioration de l'information et de la recherche dans ce domaine en vue, entre autres, d'améliorer la planification et la fourniture des services aux étudiants. La Commission note la volonté du Collège à cet égard.

Contrairement au plan précédent qui était développé à partir des programmes, le nouveau plan de réussite s'articule autour de quatre orientations. Cette façon de faire permet de mieux présenter les priorités du Collège à l'égard de la réussite de même que les actions qui sont retenues pour en assurer la mise en œuvre. La Commission considère que le nouveau plan permettra au Collège de bien soutenir la réussite et la diplomation de ses étudiants.

### **Les mécanismes de révision**

Comme il a été mentionné précédemment, le processus annuel de planification du Collège assure la mise en œuvre et la révision systématique du plan. Ce processus semble tout à fait approprié.

## **Conclusion**

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le plan stratégique de développement 2004-2009 du Cégep John Abbott est conforme aux exigences de la Loi.

La Commission considère par ailleurs que ce plan contient les composantes et les éléments essentiels qui devraient en assurer l'efficacité. Le processus de planification du Collège devrait pour sa part en garantir la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de manière rigoureuse. Finalement, le plan de réussite comprend des mesures qui sont pertinentes et susceptibles de bien soutenir la réussite et la diplomation des étudiants.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président

Analyse et rédaction : Robert Langlois, agent de recherche