

# Rapport d'évaluation

## **Plan stratégique 2011-2016**

Cégep de Rivière-du-Loup

*Novembre 2011*

---

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

Québec 

## **Introduction**

Le plan stratégique du Cégep de Rivière-du-Loup couvre les années 2011-2016. Il a été adopté par le conseil d'administration le 13 juin 2011. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 23 juin 2011.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège lors de sa réunion tenue le 9 novembre 2011. Pour ce faire, elle en a examiné la conformité aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et en a apprécié l'efficacité potentielle par l'analyse de ses différentes composantes. Le présent rapport fait état des conclusions de la Commission.

## **Présentation du plan**

Le plan stratégique du Cégep de Rivière-du-Loup couvre la période de 2011 à 2016, soit une durée de 5 ans.

Pour élaborer son plan stratégique 2011-2016, le Collège s'est appuyé sur les constats découlant de l'autoévaluation du plan précédent, notamment au regard de la nécessité de consulter la communauté collégiale pour élaborer les mesures d'aide à la réussite, de la simplification du suivi du plan stratégique et de son évaluation, de la formulation des objectifs et du choix des actions. L'élaboration du plan stratégique s'est déroulée de novembre 2010 à juin 2011 et le mandat a été confié à la Direction des communications et des affaires corporatives; le directeur général a animé plusieurs rencontres de consultation. La consultation a permis à l'ensemble du personnel du Collège de se prononcer sur les enjeux. Les départements et les services ont travaillé sur des composantes plus spécifiques du plan stratégique. Parallèlement à la démarche de consultation du plan stratégique, la Direction des études, des affaires étudiantes et du cheminement scolaire a amorcé l'élaboration du plan de réussite avec l'ensemble du personnel du Collège. De plus, des rencontres avec les enseignants de chaque programme ont permis de valider des indicateurs de réussite, de dégager les défis scolaires et de choisir des pistes d'action. En mai, le directeur général a présenté le projet de plan stratégique à la communauté externe ce qui a permis de rencontrer le centre local de développement de la MRC de Rivière-du-Loup. Tout au long de cette large consultation interne et externe, le conseil d'administration a été informé de l'avancement des travaux lors des séances régulières. Le plan stratégique a été adopté par les instances internes : le comité de Régie, la Commission des études et le conseil d'administration.

Le plan stratégique comprend le contexte d'élaboration, des réflexions d'ordre plus général sur l'environnement externe du Collège, les analyses de l'environnement interne et externe, les quatre enjeux du plan, le plan stratégique incluant le plan de réussite et les trois annexes utilisées pour l'élaboration du plan de réussite. Le plan stratégique comporte quatre orientations, déclinées en quarante-quatre objectifs.

# **Évaluation du plan**

## **La conformité**

Conformément à l'article 16.1 de la Loi, le plan stratégique du Cégep de Rivière-du-Loup tient compte de la situation du Collège et des orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Le plan couvre une période de plusieurs années et comporte l'ensemble des objectifs poursuivis par le Collège pour réaliser sa mission et des moyens à mettre en œuvre pour chacun des objectifs. Le plan stratégique intègre le plan de réussite. Le Collège rend public son plan stratégique en le diffusant sur son site Web dans une version intégrale et une version abrégée, sous la rubrique de la documentation corporative. La facture du plan stratégique est claire et intelligible.

Par ailleurs, le projet de plan stratégique a été soumis à la Commission des études pour les matières qui relèvent de la compétence avant d'être adopté par le conseil d'administration, comme le prévoit l'article 17.0.2 de la Loi.

Comme le prévoit l'article 16.2, le Cégep diffuse son plan de réussite par le biais du plan stratégique sur le site Web du Collège et sur le site de gestion pédagogique interactif. Il est présenté aux étudiants lors de la journée d'accueil.

## **L'efficacité potentielle**

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

Le Cégep de Rivière-du-Loup a actualisé l'analyse de sa situation pour élaborer son deuxième plan stratégique. Il s'est appuyé sur diverses sources documentaires relatives, notamment à la prospective du marché du travail de la région, aux prévisions de l'effectif étudiant au collégial et aux indicateurs de réussite.

L'analyse reflète les particularités du Collège et dégage des enjeux de réussite des étudiants, de pertinence des programmes d'études, d'engagement dans le milieu et de gestion des diverses ressources. Ces enjeux expriment des priorités de développement qui se traduisent en orientations et en objectifs. L'analyse menée par le Collège pour dresser le portrait de son environnement se révèle approfondie et diversifiée. Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, fait état des principaux éléments du contexte observés et des grands thèmes qui caractérisent l'environnement du Collège.

## **Les orientations**

Les enjeux établis par le Collège l'ont amené à élaborer quatre orientations qui touchent la réussite et la diplomation des étudiants, l'adéquation entre les programmes et les besoins du marché du travail, le milieu de vie favorisant l'engagement dans les études et l'implication dans le milieu ainsi que la gestion des ressources humaines, matérielles et financières du Collège. De plus, chaque orientation est suivie d'une mise en contexte la situant par rapport à l'analyse de situation et à l'enjeu auquel il est rattaché.

Les orientations prennent appui sur les différents volets de la mission du Collège, soit de favoriser la réussite des études jusqu'à la diplomation, favoriser l'accès de la formation collégiale à la population et contribuer au développement de sa région. Enfin, les orientations découlent de l'analyse que le Collège a réalisée de sa situation et de la vision du Collège.

## **Les objectifs stratégiques**

Le Collège s'est donné quarante-quatre objectifs au total, soit de huit à treize objectifs par orientation. Ces objectifs sont en lien avec les quatre orientations et les enjeux découlant de l'analyse de situation. Le Collège regroupe les objectifs par thème que le Collège appelle axe d'intervention, et ce, pour chacune des orientations. Les objectifs reliés au plan de réussite prennent en considération la transition du secondaire au collégial, les besoins particuliers des étudiants, la langue, l'engagement de l'étudiant et l'évaluation des apprentissages. Les objectifs associés aux programmes d'études sont en lien avec l'évolution des programmes d'études, l'offre de formation, la recherche et le recrutement. Les autres objectifs en lien avec le milieu de vie portent sur le soutien aux étudiants, le milieu de vie de la communauté, l'environnement et les communications. Enfin, les objectifs se rapportant à la gestion touchent les ressources humaines, financières, matérielles et technologiques ainsi que la reddition de compte.

La Commission note que les objectifs que le Collège s'est fixés ne sont pas formulés en termes de résultats attendus. Le Collège a déterminé, pour les objectifs de son plan stratégique incluant le plan de réussite, des indicateurs qui sont généralement associés aux moyens mentionnés plutôt qu'aux objectifs. En conséquence, le Collège pourrait avoir de la difficulté à faire état des résultats obtenus au regard des objectifs fixés dans son plan stratégique, comme le prévoit l'article 27.1 de la Loi. Par conséquent,

*la Commission recommande au Collège de formuler les objectifs en résultats attendus, d'y associer des indicateurs pour les mesurer afin de pouvoir témoigner des résultats obtenus annuellement.*

### **Le mécanisme de mise en œuvre**

Pour chacun des objectifs de son plan stratégique, le Collège a déterminé des moyens à mettre en œuvre. Cependant, le mécanisme de mise en œuvre est absent du plan. Par conséquent, la Commission invite le Collège à préciser, dans son plan, les responsabilités et le calendrier de mise en œuvre.

### **Le mécanisme de suivi des résultats**

Dans le plan stratégique incluant le plan de réussite, le Collège n'a pas prévu de mécanisme de suivi des résultats lui permettant de réviser son plan en fonction des résultats obtenus et de l'actualiser, au besoin. Par conséquent, la Commission *suggère* au Collège de préciser le mécanisme de suivi qu'il entend mettre en place pour suivre les résultats de son plan stratégique.

### **Le plan de réussite**

Le plan de réussite est intégré au plan stratégique par le biais de la première orientation qui est de « favoriser l'apprentissage, la réussite et la persévérance de nos élèves jusqu'à l'obtention du diplôme » et une partie de la troisième orientation qui est de « conserver un milieu d'études et de vie humain stimulant propre à encourager l'engagement dans les études et l'implication dans le milieu ». Les neuf objectifs poursuivis visent, notamment à favoriser la transition du secondaire au collégial, à soutenir la réussite, à améliorer la qualité de la langue, à susciter l'engagement de l'étudiant, à consolider des dispositifs d'évaluation et à optimiser la gamme des services d'aide.

Le plan de réussite présente l'analyse des obstacles à la réussite et des caractéristiques de la clientèle sur laquelle s'est appuyé le Collège pour déterminer les objectifs. Cependant, les objectifs, tout comme ceux du plan stratégique ne sont pas formulés en termes de résultats attendus. Il a également procédé à une nouvelle analyse des données sur les indicateurs de réussite. Cependant, comme le plan de réussite est intégré complètement au plan stratégique, la Commission note que les mécanismes de mise en œuvre et de suivi des résultats sont absents du plan réussite et émet les mêmes avis.

## **Conclusion**

La Commission estime que le plan stratégique 2011-2016 du Cégep de Rivière-du-Loup est conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.

Par ailleurs, le plan stratégique, incluant le plan de réussite, ne comprend pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. La Commission souligne la qualité de l'analyse de la situation et la pertinence des orientations qui en découlent. Cependant, la Commission recommande au Collège de formuler les objectifs en termes de résultats attendus et de préciser les indicateurs afin de pouvoir témoigner des résultats obtenus annuellement. De plus, elle lui suggère de préciser le mécanisme de suivi qu'il entend mettre en place pour suivre les résultats de son plan stratégique incluant le plan de réussite.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président