

Rapport d'évaluation

Plan stratégique 2011-2016

du Cégep de l'Outaouais

Septembre 2012

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

Le *Plan stratégique 2011-2016* du Collège de l'Outaouais a été adopté par le conseil d'administration le 27 juin 2011. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 3 octobre 2011. De plus, deux documents portant sur « *la mise en œuvre du Plan d'aide à l'apprentissage et à la réussite 2011-2016* » et sur « *le plan d'action du plan stratégique 2011-2016* » ont été respectivement adoptés par le conseil d'administration les 13 février et 10 mai 2012. Le plan stratégique est constitué de ces trois documents.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège lors de sa réunion tenue le 12 septembre 2012. 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 Collège de l'Outaouais couvre la période de 2011 à 2016, soit une durée de 5 ans. Le plan stratégique est le résultat d'une vaste consultation de tous les membres de la communauté collégiale, notamment le personnel, les étudiants, le conseil d'administration, la Commission des études ainsi que les membres du comité institutionnel et du comité de direction. Le plan stratégique a été élaboré autour d'une vision d'avenir en lien avec le développement de l'établissement et en tenant compte des recommandations ayant émergé de l'autoévaluation du plan précédent.

Le nouveau plan stratégique est le résultat, en grande partie, du travail des membres du comité institutionnel. La communauté a été consultée aux diverses étapes de l'élaboration du plan stratégique, notamment pour la démarche, les énoncés de mission et de vision, les orientations, les axes d'intervention et les objectifs.

Le *Plan stratégique 2011-2016* du Cégep de l'Outaouais est structuré en cinq sections. La première partie est consacrée au contexte de réalisation. Les deux parties suivantes présentent un lexique des termes utilisés en planification stratégique puis les énoncés de vision, de mission, de valeurs et d'engagements. La description des quatre orientations se retrouve en quatrième partie. Enfin, la dernière partie du plan présente les enjeux, leur mise en contexte, l'environnement stratégique actuel, les données factuelles ainsi que les sources de référence.

Évaluation du plan

La conformité

Conformément à l'article 16.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, le plan stratégique tient compte de la situation du Collège et ses objectifs poursuivis sont regroupés sous des orientations. Les orientations du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) sont prises en compte dans le plan stratégique. En outre, des moyens sont présentés dans le document intitulé « *Plan d'action du plan stratégique 2011-2016 du Cégep de l'Outaouais* ». Le plan stratégique du Cégep de l'Outaouais couvre une période de cinq années. Le Collège rend public son plan stratégique sur son site Web. La facture du plan stratégique est claire et intelligible. Par contre, la Commission note que le Collège est en processus d'élaboration du document expliquant le plan de réussite aux étudiants et aux membres du personnel; ce document n'a donc pas été diffusé, tel que le prévoit l'article 16.2 de la Loi. En conséquence, la Commission *suggère* au Collège de compléter le document expliquant le plan de réussite à l'intention des étudiants et des membres du personnel et de le diffuser.

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

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

Le Collège a fait une analyse exhaustive de sa situation pour élaborer son *Plan stratégique 2011-2016*. Il s'est appuyé sur des sources documentaires diversifiées relatives aux 28 facteurs externes et 31 facteurs internes qui sont en lien avec l'environnement stratégique actuel et les enjeux du Collège. Les thèmes abordés renvoient notamment à la démographie, à la concurrence, au contexte frontalier, à la main-d'œuvre, à la diversification de la clientèle, à la réussite, à la persévérance, aux tendances sociales, à l'impact des nouvelles technologies, au développement institutionnel et à la reddition de comptes.

L'analyse reflète les particularités du Collège et présente six enjeux dégagés lors de l'évaluation du plan précédent. 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 observé.

Les orientations

Le plan stratégique s'articule autour de quatre orientations concernant la réussite des étudiants, les programmes et les services, le personnel et la gestion puis le Cégep comme acteur de développement. De plus, une correspondance entre les enjeux, les objectifs et les facteurs de l'analyse de la situation est présentée pour chaque orientation.

Les orientations prennent appui sur la mission du Collège, soit d'offrir : une formation collégiale en français à une vaste clientèle, une diversité de programmes et une main-d'œuvre qualifiée. Les orientations s'inspirent aussi des valeurs organisationnelles et de la vision du Collège.

Les objectifs stratégiques

Le Collège s'est donné vingt-trois objectifs, soit de trois à dix par orientation. Ils sont regroupés selon dix axes d'intervention portant sur la mise en œuvre du plan de réussite, l'offre des programmes, la viabilité des programmes, les technologies de l'information, le personnel, les infrastructures, la recherche, la gestion, l'offre de services à la communauté externe et la coopération internationale. Ces objectifs sont en lien avec les quatre orientations et les enjeux découlant de l'analyse de la situation. De plus, ils sont généralement formulés de façon claire.

La Commission remarque que certains objectifs de son plan stratégique, malgré qu'ils soient généralement accompagnés d'indicateurs pertinents, ne précisent pas toujours les résultats attendus mesurables et certains sont de l'ordre des moyens. Dans le cas du plan de réussite, les objectifs sont formulés en objectifs d'amélioration sans préciser de cibles particulières. En conséquence, le Collège pourrait avoir de la difficulté à faire état de certains résultats obtenus au regard de certains objectifs fixés dans son plan stratégique comme le prévoit l'article 27.1 de la Loi. Ainsi, la Commission invite le Collège à s'assurer que tous les objectifs sont formulés en résultats attendus mesurables afin de pouvoir témoigner annuellement de leur progression.

Le mécanisme de mise en œuvre

Pour chacun des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, le Collège a déterminé des instruments de mesure pour la collecte des données. Le calendrier de planification découle des échéanciers ciblés dans la majorité des objectifs. Par ailleurs, le Collège a prévu un suivi de sa mise en œuvre en précisant les responsabilités en lien avec

les objectifs et la mise à jour annuelle. Ainsi, les directions responsables de la mise en œuvre recueilleront les données nécessaires afin d'illustrer l'atteinte des objectifs et la pertinence des moyens envisagés.

Le mécanisme de suivi des résultats

Dans son plan stratégique, incluant le plan de réussite, le Collège n'a pas prévu de mécanisme de suivi des résultats lui permettant de faire le suivi de la progression du niveau d'atteinte des objectifs, de réviser son plan à la lumière des résultats obtenus et de l'actualiser, le cas échéant, ainsi que de préciser les responsabilités. C'est pourquoi la Commission *suggère* au Collège de s'assurer de la mise en place d'un mécanisme de suivi des résultats de son plan stratégique, incluant son plan de réussite.

Le plan de réussite

Le nouveau 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. Le plan de réussite est intégré au plan stratégique par le biais de la première orientation, qui est « *Nos étudiantes et étudiants et leur réussite* ». Les trois objectifs poursuivis visent à améliorer la réussite en première session, à améliorer la persévérance scolaire et à soutenir une vie étudiante au service de la réussite.

Par ailleurs, le Collège a élaboré un document sur la mise en œuvre du plan de réussite. Il précise notamment les moyens, les porteurs du dossier et l'échéancier pour la collecte des données. Les mesures choisies sont destinées aux étudiants, au personnel enseignant, à la collectivité, aux programmes et aux départements. Le plan d'action indique que la Direction des études est la direction responsable des dossiers du plan de réussite.

Conclusion

La Commission estime que le *Plan stratégique 2011-2016* du Cégep de l'Outaouais est partiellement conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. La Commission suggère au Collège de compléter le document expliquant le plan de réussite à l'intention des étudiants et des membres du personnel et de le diffuser.

Par ailleurs, le plan stratégique, incluant le plan de réussite, comprend les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. Cependant, la Commission suggère au Collège de s'assurer de la mise en place d'un mécanisme de suivi des résultats de son plan stratégique, incluant son plan de réussite.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président