Rapport d'évaluation

Plan stratégique

du Collège François-Xavier-Garneau

Avril 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 1er 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 du Collège François-Xavier-Garneau a été adopté par le conseil d'administration le 21 juin 2004. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 28 juin 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. Celui-ci s'en est montré satisfait et n'a demandé aucune modification. En conséquence, la Commission a adopté le présent rapport final le 22 avril 2005.

Présentation du plan

Le plan stratégique du Collège François-Xavier-Garneau couvre la période de 2004 à 2009, soit une durée de cinq ans. Le plan contient sept orientations; chacune d'entre elles comporte entre trois et cinq objectifs stratégiques qui sont appuyés par des moyens et des indicateurs/cibles. La présentation des orientations est précédée d'une analyse rigoureuse de la situation du Collège et de l'identification de neuf enjeux prioritaires. Le plan se termine par un regard prospectif sur l'année 2009.

Le plan stratégique est l'aboutissement de deux démarches de réflexion ayant été conduites à l'intérieur d'une période de deux années. En octobre 2002, le Collège avait procédé à une actualisation approfondie du plan stratégique adopté en 2001 pour tenir compte des changements majeurs survenus alors. Bien que ce plan constituait toujours une référence utile, le Collège a préféré élaborer un tout nouveau document plutôt que de procéder à une seconde actualisation. L'établissement a donc profité de l'occasion pour susciter une réflexion sur la meilleure façon de réaliser sa mission, et ce, en prenant soin d'entreprendre une démarche collective qui mobilise l'ensemble du personnel du Collège.

Le plan stratégique du Collège François-Xavier-Garneau a été rendu public sur le site Web du Collège et au Service des communications et des affaires corporatives. Le Collège a aussi produit une version abrégée de son plan qui a été distribuée aux membres du personnel.

Évaluation du plan

La conformité

Le Plan stratégique du Collège François-Xavier-Garneau contient les éléments prévus à la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*. Conformément à la Loi, les sections du plan stratégique qui relèvent de la compétence de la Commission des études lui ont bien été soumises.

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

L'analyse de la situation est claire et exhaustive; elle englobe plusieurs grands thèmes qui rejoignent les préoccupations du Collège et les principaux éléments de son énoncé de mission. Elle tient également compte des éléments identifiés lors de l'autoévaluation institutionnelle. L'analyse de la situation interne est en lien avec certaines problématiques vécues dans l'établissement, entre autres la question du réaménagement des espaces disponibles. L'analyse de l'environnement externe, pour sa part, touche de nombreux éléments : la question de la mondialisation, la société du savoir, le vieillissement de la population et les enjeux liés au développement de la région.

Par ailleurs, l'analyse identifie les éléments critiques tant de l'environnement externe que de l'environnement interne ainsi que les neuf enjeux prioritaires qui en découlent : le développement de la formation technique, le développement de l'environnement éducatif afin de répondre aux besoins en évolution des individus et de la société, l'accroissement de la réussite et de la diplomation, le renouvellement du personnel, le maintien de la clientèle dans un contexte de décroissance, l'insertion du Collège dans la dynamique du développement de la région, le développement des installations physiques de façon à répondre aux besoins de l'enseignement, de la vie étudiante et de la vie communautaire, l'instauration d'une gestion axée sur les résultats et, enfin, l'amélioration de la situation financière du Collège.

Les orientations

Les orientations du plan stratégique sont en lien avec la mission du Collège et la vision qu'il s'est donnée. Elles visent à développer la formation offerte au Collège, spécialement la formation technique, à soutenir la réussite des élèves, à faire face au renouvellement important du personnel, à adapter la gestion aux enjeux actuels du Collège, à contribuer au développement économique, social et culturel de la région et, enfin, à poursuivre l'aménagement physique du Collège. La dernière orientation est de nature à répondre à la recommandation faite dans le cadre de l'évaluation institutionnelle concernant les mesures devant être prises pour améliorer l'organisation scolaire.

Les objectifs stratégiques

Le Collège a formulé plusieurs objectifs qui touchent les différents aspects de la vie au Collège notamment le soutien à la réussite, le développement pédagogique, la vie étudiante, la gestion des ressources humaines et matérielles et les activités liées au développement de la région. Les objectifs stratégiques sont congruents avec les orientations du plan. Ils sont appuyés d'indicateurs/cibles précis qui permettront au Collège d'évaluer la progression des résultats. La Commission note avec intérêt que le plan stratégique prévoit également l'élaboration de nouveaux indicateurs selon l'évolution de la situation. Grâce aux indicateurs qu'il a mis en place ou qu'il prévoit développer, le Collège pourra faire état dans son rapport annuel des résultats obtenus en regard des objectifs fixés dans son plan, et ce, conformément à l'article 27.1 de la Loi.

Les moyens mis en œuvre

Les moyens prévus dans le plan stratégique sont en lien avec les objectifs et devraient permettre l'atteinte des résultats. Le Collège François-Xavier-Garneau ne désigne pas explicitement des responsables pour la mise en œuvre des moyens mais précise que le plan de travail de chaque direction indiquera les responsabilités incombant aux personnes désignées. Le plan stratégique inclut des échéances pour l'atteinte des cibles.

Le plan de réussite

La troisième orientation du plan stratégique contient les grands objectifs du plan de réussite, les moyens les plus généraux et les résultats institutionnels attendus. Le plan de réussite qui lui est relié, intitulé *Plan d'action sur l'amélioration de la réussite et de la diplomation 2004-2009*, apparaît dans un document séparé, annexé au plan stratégique. Ce plan de réussite présente les objectifs et les cibles pour chacun des programmes et pour

chacune des disciplines de la formation générale. Le Collège avait auparavant réalisé une nouvelle identification des obstacles à la réussite. Le plan de réussite comprend un ensemble de mesures d'aide à la réussite qui constituent des « *pistes de solution* »; le Collège a choisi de faire une description générale de ses mesures.

Le Collège a produit un document expliquant le plan de réussite aux élèves et aux membres du personnel. La Commission note que le Collège aurait pu y inclure une liste des principaux services offerts aux élèves.

Les mécanismes de révision du plan

Les mécanismes de révision du plan stratégique sont pertinents. La mise en œuvre du plan conduira à l'élaboration du plan d'action institutionnel qui décrira de façon plus précise les moyens qui seront mis en œuvre annuellement. Le bilan annuel du plan d'action institutionnel devrait permettre le suivi du plan stratégique. Au terme de chaque période, le bilan sera présenté aux instances concernées : la Commission des études et la Commission de vie étudiante, pour les sujets relevant de leurs compétences respectives, et le conseil d'administration. Les cibles et les indicateurs seront intégrés aux bilans annuels afin d'évaluer la progression des résultats. Les ajustements proposés à la suite de cette évaluation conduiront à la révision annuelle du plan stratégique.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission constate que le plan stratégique du Collège François-Xavier-Garneau est conforme aux dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*.

La Commission tient à souligner la qualité de ce plan. Il s'appuie sur une bonne analyse de la situation du Collège et sur une large concertation. Les orientations et les objectifs sont pertinents et le Collège s'est doté d'indicateurs qui lui permettront de mesurer les progrès réalisés dans l'atteinte de ses objectifs. Pour sa part, le plan de réussite devrait permettre au Collège de soutenir efficacement la réussite et la diplomation. Le Collège François-Xavier-Garneau a produit un plan stratégique engageant et motivant qui devrait lui permettre d'atteindre ses objectifs.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président

Analyse et rédaction : Robert Payeur, agent de recherche