

# Rapport d'évaluation

## **Plan stratégique du Cégep de St-Félicien**

*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 de Saint-Félicien a été adopté par le conseil d'administration le 23 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. À la suite de la réception de ce rapport, le Collège a apporté des précisions additionnelles et formulé des commentaires qui ont été pour la plupart pris en compte dans le présent rapport final. Celui-ci a été adopté par la Commission, le 6 juillet 2005.

## Présentation du plan

Le plan stratégique du Cégep de Saint-Félicien couvre la période de 2004 à 2009, soit une durée de 5 ans. Le document est rendu public sur le site WEB du Collège.

Le plan comprend trois orientations. Chacune d'elles couvre un ensemble très vaste, particulièrement la deuxième, *Contrer les effets néfastes des tendances démographiques et socioéconomiques*. Le Collège énonce ensuite 17 objectifs. La première orientation comprend trois objectifs, la deuxième en comporte neuf et la troisième, cinq. Le tout est présenté sous forme de tableau à trois colonnes intégrant les objectifs, les résultats attendus et les moyens. Le plan de réussite est intégré au plan stratégique. Les objectifs touchant la réussite sont répartis dans deux orientations.

Le Plan stratégique 2004-2009 s'inscrit en continuité avec le Projet d'établissement couvrant les années 2000-2004. Ce dernier ayant fait l'objet d'une importante consultation, la direction du Collège a estimé qu'il n'était pas nécessaire de relancer une telle démarche. Le Collège s'est par ailleurs servi des résultats de l'évaluation institutionnelle pour réaliser son nouveau plan. Le Collège a également pris en compte les caractéristiques des régions qu'il dessert et les orientations du MEQ.

# Évaluation du plan

## La conformité

Le plan stratégique du Cégep de Saint-Félicien est conforme aux dispositions des articles 16.1 et 17.0.2 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*. Il a été adopté par le conseil d'administration du Collège après avoir reçu l'aval de la Commission des études. Le plan 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 de gestion annuel du Collège. À cet égard, la Commission encourage le Collège à ajouter à son plan stratégique, tel qu'il l'a lui-même envisagé, un chapitre expliquant comment son processus de gestion annuel lui permet de suivre l'état de réalisation du plan et l'actualiser, au besoin.

Pour répondre à l'exigence de l'article 16.2 de la Loi, le Collège inclura à l'agenda étudiant 2005-2006 une rubrique présentant l'ensemble des activités, des mesures et des services visant à supporter la réussite et la diplomation du plus grand nombre. Il produira également un fascicule d'information sur les mesures du plan de réussite distribué notamment à l'ensemble du personnel et aux élèves de secondaire IV et V des écoles secondaires de sa région.

## L'efficacité potentielle

### L'analyse de la situation

Le Collège a procédé à une analyse approfondie de ses contextes interne et externe. Cette analyse tient compte de l'évaluation institutionnelle, de l'appréciation que le Collège a faite de son précédent plan stratégique (le projet d'établissement) et d'une étude fouillée des milieux desservis par le Cégep de Saint-Félicien et du Centre d'études collégiales de Chibougamau.

Pour l'étude des milieux qu'il dessert, le Collège a pris en compte des indicateurs démographiques, des données concernant le marché du travail et la scolarisation en plus de caractéristiques des économies locales. Ces informations jumelées à celles tirées de l'évaluation institutionnelle et celles issues du bilan du projet d'établissement ont permis

au Collège de dégager un certain nombre de constats et de défis se présentant à lui, notamment mobiliser le personnel en fonction d'objectifs institutionnels, répondre aux besoins de diversification de l'économie régionale et contrer les effets de la décroissance des effectifs scolaires de la région. Le Collège a tenu compte de ces constats et de ces défis dans l'identification des orientations de son plan. La Commission tient à souligner la qualité de l'analyse réalisée par le Collège.

### **Les orientations**

Le Collège a retenu trois orientations stratégiques découlant de l'analyse qu'il a réalisée de ses contextes interne et externe. Elles sont de nature à répondre aux défis que le Collège a identifiés. Le Collège entend s'assurer d'un financement adéquat et équitable, contrer les effets néfastes des tendances démographiques et socioéconomiques et donner suite à la démarche d'évaluation institutionnelle. Cette dernière orientation tient compte de problématiques soulevées lors de l'évaluation institutionnelle touchant notamment l'énoncé de mission, la gestion pédagogique, la politique de gestion des ressources humaines et l'analyse des caractéristiques des cohortes d'étudiants.

Les trois orientations constituent des ensembles plutôt vastes, particulièrement celle relative aux tendances démographiques et socioéconomiques et, de ce fait, leur lien avec la mission du Collège n'apparaît pas explicitement. Cette situation peut s'expliquer en partie par le fait que les orientations visent essentiellement à répondre à des menaces exerçant une pression sur le Collège. Ce sont les objectifs associés à chacune des orientations qui rendent le lien entre ces dernières et la mission plus clair. Le Collège aurait donc intérêt à préciser ses orientations de façon à établir des liens plus explicites avec sa mission.

### **Les objectifs stratégiques**

Parmi les dix-sept objectifs du plan, trois correspondent à la première orientation relative au financement. La deuxième orientation comprend neuf objectifs liés à la réponse aux besoins de développement régional, à l'attraction et à la rétention de nouveaux étudiants. Enfin, les cinq derniers objectifs visent à répondre aux constats de l'évaluation institutionnelle et comprennent également les grandes lignes du plan de réussite. Les objectifs sont formulés clairement.

Pour chacun de ces objectifs, le Collège a fixé des résultats attendus. La Commission estime que le Collège aurait intérêt à définir des indicateurs pour mesurer la progression vers l'atteinte des objectifs de façon à faciliter la reddition de compte annuelle exigée par l'article 27.1 de la Loi.

### **Les moyens mis en œuvre**

Le Collège a prévu plusieurs moyens pour atteindre les objectifs de son plan. Les liens qu'ils entretiennent avec les objectifs sont clairs. De plus, ils sont l'expression d'actions concrètes susceptibles de permettre l'atteinte des objectifs.

Le Collège n'a pas inclus, dans la version analysée par la Commission, d'information concernant la mise en œuvre de son plan tant en ce qui concerne le partage des responsabilités qu'en ce qui touche le calendrier de réalisation. Il entend toutefois ajouter deux rubriques à son plan présentant, pour une, le partage des responsabilités et, pour l'autre, le calendrier de réalisation. La Commission l'encourage à le faire.

### **Le plan de réussite**

Le Collège s'est servi du bilan de son plan de réussite 2000-2003 pour établir son nouveau plan. Il n'a pas procédé à de nouvelles analyses pour identifier les obstacles à la réussite. Il entend utiliser la même stratégie que pour le plan précédent, c'est-à-dire baser ses interventions sur des diagnostics établis par chacun des programmes permettant d'identifier des interventions appropriées.

Lors de l'analyse du bilan du plan 2000-2003, la Commission avait suggéré au Collège d'améliorer sa façon d'évaluer l'efficacité des mesures en précisant son approche méthodologique et les critères d'évaluation. Certaines mesures prévues dans le plan sont susceptibles de répondre du moins en partie à cette suggestion, notamment l'élaboration d'outils de mesure de l'efficacité du programme de tutorat en sciences humaines ou des centres d'aide en français.

Parmi les mesures prévues par le plan, plusieurs concernent l'échange d'information portant sur la réussite et l'animation auprès des enseignants et des étudiants. Ces moyens sont de nature à favoriser une mise en œuvre plus efficace que lors du précédent plan. Les mesures spécifiques à chaque programme ne sont pas précisées dans le plan. Le choix de ces mesures dépend des diagnostics que chaque programme établira et de l'analyse qui en sera faite. Des mesures institutionnelles visant la réussite en première session seront mises en œuvre, notamment des activités d'accueil et d'intégration et le développement de

moyens pour faciliter le passage du secondaire au collégial. Le Collège a également prévu des mesures relatives à la persévérance et à la diplomation. Il entend documenter les causes d'abandon pour chaque programme d'études et déterminer les actions à mettre en œuvre pour répondre à ces difficultés. Il gardera le contact avec les étudiants ayant abandonné leurs études pour examiner les possibilités s'offrant à eux pour obtenir leur diplôme.

Le plan permettra au Collège de bien soutenir la réussite et la diplomation en autant que les mesures retenues par chaque programme découleront des divers diagnostics établis et que les moyens visant à améliorer la mise en œuvre du plan seront efficaces.

### **Les mécanismes de révision**

Le Collège indique que son processus de gestion annuel lui permet de suivre l'état d'avancement de son plan stratégique. À chaque année, les priorités et les objectifs institutionnels sont établis à partir desquels sont élaborés les plans de travail annuels des divers services. Les rapports d'étape, déposés au conseil d'administration en février, ainsi que les bilans annuels permettent de faire état des résultats obtenus. Des modifications au plan peuvent être apportées à la lumière des résultats obtenus.

## **Conclusion**

Au terme de son analyse, la Commission constate que le plan stratégique du Cégep de Saint-Félicien est conforme aux dispositions des articles 16.1 et 17.0.2 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*. Par ailleurs, le Collège a déjà prévu des mesures pour se conformer, dès la rentrée scolaire 2005-2006, à l'article 16.2 de la Loi qui prévoit la distribution d'un document explicatif du plan de réussite aux élèves et aux membres du personnel.

Le plan stratégique du Cégep de Saint-Félicien s'appuie sur des bases solides : l'analyse de situation réalisée par le Collège est de qualité, les objectifs sont clairs et les moyens sont exprimés de façon concrète. La Commission estime que l'ajout envisagé par le Collège de rubriques présentant le partage des responsabilités et un calendrier de réalisation est de nature à mieux assurer l'efficacité potentielle du plan stratégique.

Enfin, la Commission estime que le plan de réussite permettra de bien soutenir la réussite et la diplomation dans la mesure où les mesures découleront des diagnostics établis et que les moyens visant à améliorer la mise en œuvre du plan seront efficaces.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président

Analyse et rédaction : Bruno Fiset, agent de recherche