

Rapport d'évaluation

Plan stratégique du Cégep de Granby Haute-Yamaska

Août 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^{er} 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 Cégep de Granby Haute-Yamaska a été adopté par le conseil d'administration le 21 février 2004. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 12 mai suivant.

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 a commenté certaines d'entre elles et il a apporté des éclaircissements sur son plan. La Commission a adopté le rapport final le 11 août 2005.

Présentation du plan

Le Cégep de Granby Haute-Yamaska présente son plan stratégique comme étant un plan continu bien que l'année 2008 soit l'échéance la plus tardive pour la mise en œuvre des actions devant contribuer à l'atteinte des objectifs du Collège.

Le processus d'élaboration du plan s'est échelonné de février 2003 à février de l'année suivante. Au début de l'année 2003, la Direction générale a fait la tournée des services et des départements et, l'automne suivant, elle a rencontré les membres de l'Association des cadres et de l'exécutif des syndicats des enseignants et du personnel de soutien. À la suite de ces rencontres, en novembre 2003, la régie pédagogique a émis des commentaires et le conseil d'administration ainsi que le comité exécutif ont finalisé le plan. Enfin, avant l'adoption du plan par le conseil d'administration en février 2004, la version finale du plan a été transmise à tous les cadres, à tous les chefs de département et à tous les syndicats. Soulignons que, tout au long de ce cheminement, la Commission des études a été consultée.

Cette démarche a conduit le Collège à identifier des enjeux dont découlent quatre orientations, à s'assigner plusieurs objectifs en lien avec celles-ci, à concevoir des moyens d'atteindre ses objectifs et à prévoir des indicateurs devant lui permettre de mesurer les progrès accomplis. Le Collège a également désigné les responsables de l'implantation de chacun des moyens et a joint un calendrier de réalisation pour chacun d'eux.

Le Collège a publié deux versions de son plan stratégique, incluant le plan de réussite : une version imprimée et la version électronique accessible sur le site Web du Collège; cette dernière comprend la liste des actions prévues par le Collège dans son plan de travail 2004-2005. La facture du plan le rend facilement compréhensible.

Évaluation du plan

La conformité

Le plan du Cégep contient les éléments prévus dans la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* : il comprend une analyse de la situation du Collège et tient compte des orientations du plan stratégique du MELS; il comporte les objectifs que le Collège se donne et les mesures pour les atteindre et il intègre le plan de réussite du Cégep, prévoit un mécanisme de révision annuelle et d'actualisation et il est rendu public. Un document expliquant le plan de réussite est distribué aux élèves et aux membres du personnel du Collège. La totalité du plan stratégique a été soumise à la Commission des études.

Le Collège n'a pas fixé d'échéance pour son plan. Cependant, les échéances les plus lointaines pour les actions à réaliser sont la fin de 2008, ce qui laisse croire à un plan quinquennal. La Commission *suggère* au Collège de fixer clairement la durée de son plan.

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

L'analyse, fondée sur l'évaluation institutionnelle, est sommairement présentée par le Collège. Elle le situe dans son contexte socio-économique. Le Collège gagnerait à inclure les principaux éléments de l'analyse de la situation qu'il a réalisée, de façon à ce que soient comprises les raisons qui l'ont amené à identifier les enjeux apparaissant dans son plan, à savoir : l'enjeu d'une réelle culture de l'éducation, l'enjeu de la réussite des étudiants, l'enjeu de l'offre de formation, l'enjeu de la contribution à l'essor de la région.

Les orientations

Le Collège adopte quatre orientations : développer la notoriété de ses programmes et de ses diplômes, enrichir l'expérience d'études, accroître le rayonnement du Cégep, accroître le sentiment de fierté.

Les orientations du Collège sont en lien avec sa mission. En effet, elles touchent l'un ou l'autre aspect de la mission à savoir, la formation, le soutien et l'encadrement nécessaires à l'obtention d'un diplôme reconnu et le développement de la société par le développement

des personnes. Elles vont également dans le sens des orientations du MELs, notamment la première qui concerne la réussite.

Les orientations découlent directement de la vision mobilisatrice du Collège. L'image que veut projeter le Collège est celle d'un cégep reconnu par les gens de sa région comme l'un des meilleurs cégeps du Québec; un collège dont la notoriété des programmes et des diplômes s'accroîtra et un collège qui connaîtra une croissance de son rayonnement et de la fierté de sa communauté. Les orientations sont aussi en lien avec les enjeux identifiés dans son analyse de la situation.

Les objectifs stratégiques

Le Collège s'est donné des objectifs qui découlent des orientations du plan. On compte au moins trois objectifs stratégiques pour chaque orientation. Ces objectifs sont de nature très générale, certains font d'ailleurs partie intégrante de la mission même du Collège : « *aider à l'obtention du diplôme, garantir la qualité des programmes de formation* ». Ils sont cependant précisés par ce que le Collège appelle des « *cibles* », lesquelles sont le plus souvent des sous-objectifs. À chacune de ces « *cibles* », sont associés des indicateurs qui permettront au Collège de mesurer les progrès réalisés. Sauf exception, le Collège n'a cependant pas déterminé les résultats attendus au regard de chacun de ses objectifs. Dans le contexte où le Cégep n'a pas fixé clairement la durée de son plan et les résultats attendus, il est difficile de voir ce à quoi il s'engage dans son plan. En conséquence, la Commission lui *suggère* de déterminer les résultats attendus pour chacun de ses objectifs.

Les moyens mis en œuvre

Le Collège a prévu des moyens pour atteindre chacun de ses objectifs. Ces moyens, liés aux objectifs, devraient permettre à l'établissement de les réaliser.

Le plan stratégique bénéficie d'une mise en œuvre bien planifiée : le partage des responsabilités est clair et univoque; le Collège désigne des responsables pour l'implantation de chaque moyen et le plan inclut un calendrier de réalisation pour chaque moyen.

Le plan de réussite

Le plan de réussite du Collège est intégré au plan stratégique par le biais de ses cinq premiers objectifs stratégiques et des deux premières orientations du plan. Par ailleurs, il est en continuité avec le précédent. Le Cégep reprend les mesures et les stratégies qui lui

avaient permis, lors du premier plan, d'augmenter les taux de réussite, de persévérance et de diplomation, notamment la pédagogie de la première session et le tutorat par les pairs.

Une version du plan de réussite est distribuée aux élèves et aux membres du personnel. Cette version est bien adaptée aux élèves.

Le nouveau plan de réussite devrait permettre de bien soutenir la réussite et la diplomation.

Les mécanismes de révision

Comme la Loi le prévoit, le Collège met en place un mécanisme de suivi annuel de son plan stratégique lui permettant de le réviser. Les plans annuels sont élaborés à partir du plan stratégique. Chaque année, le Collège dresse un bilan des plans de travail, lequel aura un impact à la fois sur les prochains plans annuels et sur le bilan annuel du plan stratégique. C'est ce bilan qui, au besoin, va amener une actualisation du plan stratégique du Collège.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le plan stratégique du Cégep de Granby Haute-Yamaska est conforme aux exigences de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*. S'appuyant sur sa mission, sa vision de lui-même et les enjeux qu'il a identifiés, le Cégep s'est donné des orientations stratégiques. Le plan contient des objectifs en lien avec ces orientations, prévoit des moyens appropriés pour les atteindre, met en place des indicateurs, inclut un plan de réussite qui devrait soutenir efficacement la réussite et la diplomation et comprend un mécanisme de suivi. Certains aspects pourraient cependant être améliorés. Le Collège devrait inclure une analyse de situation qui permette de mieux saisir les enjeux et les défis qui lui sont propres. Il devrait préciser la durée de son plan et les résultats attendus au regard de ses objectifs. Ces améliorations augmenteraient d'autant l'efficacité potentielle de ce plan, par ailleurs fort valable.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président