

Rapport d'évaluation

Plan stratégique du Cégep de Saint-Hyacinthe

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.

Pour se conformer aux dispositions de la Loi, le Cégep de Saint-Hyacinthe a choisi de transmettre à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le plan stratégique 2001-2005 adopté par le conseil d'administration le 8 mai 2001. Il a été reçu à la Commission le 17 juin 2004.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège en mars 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 adopté un nouveau plan stratégique et l'a fait parvenir à la Commission. Le présent rapport final porte sur le nouveau plan stratégique. Il a été adopté par la Commission le 11 août 2005.

Présentation du plan

Le plan stratégique du Cégep de Saint-Hyacinthe a été adopté le 14 juin 2005. Bien que sa durée ne soit pas spécifiée explicitement, l'année 2008 est retenue pour l'atteinte des cibles fixées pour chacun des indicateurs de suivi du plan, ce qui donne un plan de trois ans.

Pour élaborer son plan stratégique, le Collège a mis à contribution la communauté collégiale et régionale par la tenue de rencontres de consultation des employés, des instances syndicales, de l'Association des cadres, de l'Association étudiante ainsi que des intervenants de la région. Le plan stratégique a aussi été discuté lors de rencontres statutaires de la Commission des études et du conseil d'administration. Par ailleurs, la démarche de planification s'est appuyée sur les valeurs dégagées dans le projet éducatif du Collège de même que sur les enjeux, les problématiques et les recommandations issus du rapport d'autoévaluation institutionnelle.

Sur la base de cette démarche, le Collège a identifié les différents éléments de son contexte qui soulèvent des enjeux pour les prochaines années. Il en a dégagé les orientations, les objectifs, les pistes d'action et les indicateurs qui explicitent les résultats visés par le Collège au cours des prochaines années. Finalement, le Collège a précisé les modalités qui guident le suivi du plan stratégique et la reddition de compte afférente.

Le Collège entend rendre son plan stratégique public au cours des premières semaines de la session d'automne 2005. Pour ce faire, le plan sera accessible sur le site Internet du Collège et une version abrégée sera produite à des fins de distribution.

Évaluation du plan

La conformité

Le plan stratégique du Cégep de Saint-Hyacinthe respecte les dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*. Il 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 et un mécanisme de révision annuelle. Il a été soumis à la Commission des études.

Le Collège n'a pas encore rendu public son plan stratégique. Il entend toutefois le faire dans les premières semaines de la rentrée scolaire 2005-2006 avec la diffusion du plan sur son site Internet et la production d'une version abrégée. Il en est de même pour le document explicatif du plan de réussite. Le Collège est à produire un dépliant à cet effet qui sera distribué lors de cette même rentrée scolaire.

Bien que le Collège ait retenu l'année 2008 pour les cibles qu'il s'est fixées, il n'a pas précisé explicitement le terme de son plan stratégique. La Commission l'invite à le faire formellement de manière à souligner clairement l'échéance qu'il s'est donnée pour réaliser ses engagements.

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

Préalablement à l'analyse du contexte et des enjeux, le plan stratégique présente la vision que le Collège retient pour guider son intervention au cours des prochaines années. L'énoncé de la vision est réaliste, positif et inspirant. Il exprime en quelques lignes ce que l'organisation veut devenir et, conséquemment, il constitue un élément essentiel du plan stratégique.

L'analyse de la situation présentée par la suite s'appuie sur une démarche qui a permis au Collège de bien appréhender les principaux éléments de ses contextes interne et externe. Quoique succincte, cette analyse permet de mettre en lumière les facteurs significatifs qui pourraient affecter positivement ou négativement le Collège au cours des prochaines années. Les enjeux qui en découlent apparaissent d'autant plus pertinents pour le guider dans le choix des orientations et des objectifs de son plan stratégique.

Les orientations

Le Cégep de Saint-Hyacinthe retient quatre orientations dans son plan stratégique :

1. Favoriser la réussite en soutenant l'enseignement et le cheminement des étudiants.
2. Agir pour créer un milieu de vie stimulant.
3. Exercer pleinement notre leadership auprès du milieu régional.
4. Assurer le rayonnement du Collège sur la scène nationale et internationale.

Ces orientations sont cohérentes avec la vision adoptée par le Collège et répondent bien aux enjeux découlant de l'analyse de la situation. Leur formulation explicite clairement les engagements pris par le Collège pour réaliser sa mission dans le contexte particulier dans lequel il s'inscrit.

Les objectifs stratégiques

Pour chaque orientation, de deux à six objectifs sont identifiés. Ces objectifs sont en lien direct avec les orientations et ils explicitent clairement ce que le Collège veut accomplir dans le cadre de son plan stratégique.

Pour assurer le suivi des résultats obtenus en regard de chacune des orientations et en rendre compte dans son rapport annuel, comme le prévoit l'article 27.1 de la Loi, le Collège a retenu entre quatre et sept indicateurs. Pour chaque indicateur, la situation de départ est précisée et une cible est fixée pour l'année 2008. Les résultats visés ainsi définis apparaissent significatifs pour la collectivité collégiale et régionale en permettant de bien saisir ce que le Collège veut réaliser à travers la mise en œuvre de son plan stratégique.

Les moyens mis en œuvre

Pour chaque objectif, le plan identifie entre deux et neuf pistes d'action privilégiées par le Collège pour mettre en œuvre son plan stratégique. Ces pistes d'action sont clairement en lien avec les objectifs.

Les plans d'action des services et départements traduiront chaque année les pistes d'action en actions concrètes et mettront ainsi toutes les composantes du Collège à contribution dans la mise en œuvre du plan stratégique. Ces plans d'action préciseront les responsabilités et les échéanciers relatifs à la réalisation de ces actions concrètes.

Le plan de réussite

La première orientation du plan stratégique est consacrée à la réussite. Cinq objectifs viennent la préciser en identifiant les axes de travail retenus par le Collège pour favoriser la réussite de ses étudiants. Cinq indicateurs, auxquels sont associées une situation de départ et une cible pour 2008, sont identifiés pour assurer le suivi de la réussite. Ces indicateurs sont le taux de réussite des cours au premier trimestre, le taux de réinscription au troisième trimestre, le taux de diplomation à l'enseignement régulier deux ans après la durée prévue, le taux de diplomation à la formation continue et l'écart par rapport au réseau du taux pondéré de diplomation.

Les pistes d'action retenues au regard de chacun des objectifs sont par ailleurs traduites en actions concrètes dans le plan d'action du plan de réussite qui apparaît en annexe du plan stratégique. Des indicateurs de suivi sont aussi présentés pour chacune des pistes d'action tandis que la responsabilité et l'échéancier de réalisation de chacune des actions concrètes sont précisés. Beaucoup de ces actions sont nouvelles par rapport au précédent plan de réussite et surtout plus détaillées. L'ensemble de ces actions apparaît tout à fait pertinent et la Commission note que le Collège s'assure d'un suivi qui devrait permettre d'ajuster, s'il y a lieu, ses façons de faire en fonction des résultats obtenus.

Par ailleurs, le nouveau plan de réussite du Cégep de Saint-Hyacinthe se présente de façon très différente du précédent. Sa structuration autour de cinq objectifs clairement formulés permet une meilleure présentation des priorités du Collège à l'égard de la réussite de même que des actions qui sont retenues pour en assurer la mise en œuvre. La Commission considère que le nouveau plan permettra au Collège de bien soutenir la réussite et la diplomation de ses étudiants.

Les mécanismes de révision

Le suivi et la mise à jour du plan stratégique s'inscrivent dans le cycle de gestion du Collège. Au mois d'avril, les stratégies d'action du plan stratégique sont révisées si nécessaire et servent à la préparation des priorités annuelles qui sont adoptées par le conseil d'administration. S'inspirant de ces priorités annuelles, les plans d'action des différentes unités du Collège traduisent chaque année les orientations, les objectifs et les pistes d'action du plan stratégique en actions concrètes. Le rapport annuel sera un outil privilégié de reddition de compte et de transmission des résultats obtenus.

Par ailleurs, en plus des instances officielles, un groupe-conseil composé de représentants des étudiants, des enseignants, du personnel professionnel, des employés de soutien, des cadres et de la direction participera au suivi de la mise en œuvre du plan stratégique. Ce

groupe devra également réaliser une veille stratégique dans le but d'identifier les éléments nouveaux qui pourraient influencer le choix des priorités annuelles du Collège.

L'ensemble de ce processus apparaît tout à fait approprié. La Commission tient à souligner par ailleurs l'initiative du Collège d'associer par l'entremise du groupe-conseil des représentants de tous les groupes de la collectivité collégiale au suivi de la mise en œuvre du plan stratégique. Cette façon de faire apparaît garante d'une meilleure appropriation du plan stratégique par l'ensemble des personnes qui fréquentent le Collège ou y travaillent.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le plan stratégique du Cégep de Saint-Hyacinthe est conforme aux dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*.

La Commission considère par ailleurs que ce plan contient les composantes et les éléments essentiels qui devraient en assurer l'efficacité. Les orientations et les objectifs retenus sont clairs et définissent bien le positionnement que veut se donner le Collège au cours des prochaines années. La mise en œuvre du plan s'appuie sur une série de pistes d'action qui devraient permettre l'atteinte des cibles fixées, lesquelles pourront être mesurées facilement à partir des indicateurs retenus. La Commission tient à souligner la qualité de ce plan qui exprime sans équivoque les engagements du Collège pour les trois prochaines années envers les élèves, les membres du personnel et la collectivité.

Finalement, le plan de réussite comprend des mesures qui sont pertinentes et susceptibles de permettre au Collège de continuer à bien soutenir la réussite et la diplomation des étudiants.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président