

Rapport d'évaluation

Plan stratégique du Cégep Limoilou

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 de développement 2004-2007 du Cégep Limoilou a été adopté par le conseil d'administration le 26 octobre 2004. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 2 novembre 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 a fourni des informations complémentaires relativement à certains points soulevés dans ce rapport. Le présent rapport final tient compte de ces précisions. Il a été adopté par la Commission le 11 août 2005.

Présentation du plan

Le plan stratégique du Cégep Limoilou couvre la période du 1^{er} juillet 2004 au 30 juin 2007, soit trois ans. Le cadre conceptuel est défini dans la première partie du document. Le plan expose ensuite l'analyse des environnements externe, concurrentiel et interne en plus de la situation en matière de réussite et de diplomation. Il rassemble les choix stratégiques incluant la mission, la vision d'avenir, les orientations, les objectifs stratégiques, les voies d'action ainsi que les mécanismes de contrôle et de suivi. Puis, il intègre la phase 2 du plan d'amélioration de la réussite pour la période 2004-2010.

L'élaboration du plan s'appuie sur des sources de données variées, actualisées et enrichies au besoin. Parmi ces sources figurent trois rapports résultant des travaux menés ces dernières années au Cégep Limoilou : le premier, *Prendre notre place*, fait état des orientations stratégiques du Collège pour la période 2001-2006 et des analyses qui ont mené au choix de ces orientations. Le second, *La différence qui fait la réussite*, expose d'une part la situation au Cégep Limoilou en matière de réussite et de diplomation pour l'année 2001 et, d'autre part, les objectifs, les stratégies ainsi que les moyens à mettre en place pour améliorer cette réussite. Le dernier, *S'évaluer pour s'améliorer*, rend compte de l'environnement interne du Collège et propose un plan d'action susceptible de combler les lacunes observées.

Le Collège entend rendre son plan stratégique public pour la rentrée scolaire 2005-2006. Pour ce faire, le plan sera accessible sur le site Internet du Collège et une version abrégée sera distribuée aux élèves et aux membres du personnel. Le plan d'amélioration de la réussite est déjà accessible sur le site Internet.

Évaluation du plan

La conformité

Le plan stratégique du Cégep Limoilou respecte les dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*. D'une durée de trois ans, il tient compte de la situation du Collège et des orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, inclut les objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour réaliser la mission, intègre le plan d'amélioration de la réussite et décrit sommairement les mécanismes de révision annuelle. Il a été soumis à la Commission des études pour avis sur les éléments qui relèvent de sa compétence.

Le Collège n'a pas encore rendu public son plan stratégique. Il entend toutefois le faire lors de la rentrée scolaire 2005-2006 avec la diffusion du plan sur son site Internet et la distribution d'une version abrégée aux élèves et aux membres du personnel.

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

Dans l'analyse de sa situation, le Collège dresse un tableau de ses environnements externe, concurrentiel et interne, en plus de faire le portrait de sa situation en matière de réussite et de diplomation. L'examen de son environnement externe le conduit entre autres à désigner la diversification économique, le niveau élevé de scolarité et le besoin d'une main-d'œuvre qualifiée comme des occasions favorables tandis qu'il classe l'assainissement des finances publiques, le recrutement en région et le recrutement du personnel enseignant comme des menaces. En ce qui concerne l'environnement interne, le Collège situe la diversité de ses programmes d'études, son accessibilité et ses mesures d'aide à la réussite parmi ses forces tandis qu'il campe son image, sa situation financière, la baisse de son effectif étudiant et les mécanismes de communication avec ses employés parmi ses faiblesses.

L'analyse que le Collège fait de sa situation s'avère rigoureuse et réaliste. Elle fait bien ressortir ses principales caractéristiques et tient compte des constats réalisés lors de l'évaluation institutionnelle. Prenant appui sur des sources de données variées et crédibles, l'analyse oppose clairement les influences qui constituent des leviers à celles qui représentent des obstacles tangibles ou potentiels pour le Collège.

Les orientations

Les assises fondamentales définies dans la première partie du document, notamment la mission, la vision d'avenir et les orientations du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, mettent l'accent sur la réussite, le développement de la personne, la pertinence des programmes d'études et la contribution au développement régional. L'analyse de la situation, pour sa part, montre que la pertinence des programmes d'études passe par une réponse adaptée aux besoins de la clientèle étudiante, à ceux des entreprises et aux attentes de la société. Prenant appui sur ces fondements et les résultats de son analyse, le Collège cible cinq orientations qui portent sur l'offre de programmes d'études pertinents, la qualité du milieu, l'accroissement de la réussite, la gestion des ressources humaines, et la promotion du Collège.

La Commission souligne le niveau élevé de correspondance entre les assises fondamentales, l'analyse de la situation et les orientations stratégiques définies par le Collège. Elle note également que la quatrième orientation du plan stratégique tient compte de la recommandation faite dans le cadre de l'évaluation institutionnelle au regard de la gestion des ressources humaines.

Les objectifs stratégiques

Chaque orientation est précisée par des objectifs dont le nombre varie de deux à cinq. Ces derniers portent essentiellement sur la distinction du Collège en matière de programmes d'études, son rayonnement dans l'environnement, l'actualisation du plan de réussite, l'amélioration de la qualité de vie, de travail et des études, l'embauche et le soutien d'un personnel compétent et satisfait. Ces objectifs stratégiques sont clairs. La Commission note que leur niveau de correspondance avec les orientations stratégiques du plan reste élevé.

Dans un document distinct qui constitue le plan d'action découlant du plan stratégique, le Collège identifie les indicateurs de suivi, dont la formulation intègre aussi les résultats attendus. Ces indicateurs sont reliés aux pistes d'action que le Collège retient pour assurer la mise en œuvre de chacun des objectifs.

Les moyens mis en œuvre

Pour chaque objectif du plan, le Collège retient un certain nombre de pistes d'action. Celles-ci sont précisées dans le plan d'action par l'identification d'indicateurs de suivi, lesquels intègrent les résultats attendus, du responsable de la mise en œuvre et de l'échéance de réalisation. C'est ce plan d'action qui permet d'orienter les plans de travail annuels des diverses unités administratives.

Ces pistes d'action sont clairement en lien avec les objectifs. La présence d'indicateurs et de résultats attendus, de même que l'identification de responsables et d'un échéancier traduisent la volonté du Collège d'assurer un suivi régulier de la mise en œuvre de son plan stratégique.

Le plan de réussite

Dans l'analyse de la situation, une section est consacrée à la réussite et à la diplomation. L'analyse trace le bilan des deux premières années de mise en œuvre du plan 2001-2010. Elle permet de revoir les obstacles à la réussite et conduit à la présente version du plan d'amélioration de la réussite et de la diplomation 2004-2010, lequel est intégré aux deuxième et troisième orientations du plan stratégique.

Le plan constitue le cadre des actions à mettre en œuvre par des unités administratives ou des structures d'animation, notamment des équipes réussite, clairement identifiées. Il présente les diverses mesures liées à la réussite en première session, la réinscription au troisième trimestre et la diplomation. Dans son cadre opérationnel, le Collège fixe un calendrier pour soutenir la réussite en première session, mais n'en prévoit aucun en ce qui a trait aux mesures prévues pour la réinscription au troisième trimestre et celles reliées à la diplomation.

Lors de l'analyse du bilan du plan d'aide à la réussite pour la période 2000-2003, la Commission avait suggéré au Collège de prendre les mesures nécessaires pour une implantation plus rapide et une plus grande efficacité au cours de la deuxième phase. Plusieurs éléments du plan de réussite répondent à cette suggestion. Le Collège se fixe ainsi huit priorités d'intervention en les associant aux obstacles visés. Il détermine les mesures à mettre en œuvre ainsi que les rôles et les responsabilités des structures d'animation ou des unités administratives concernées. Il se dote d'un cadre opérationnel qui, s'il ne donne qu'un vague aperçu des opérations à exécuter et du calendrier à respecter, n'en prescrit pas moins la préparation et la mise en œuvre de plans de travail pour 2004-2005 et 2005-2007. L'ensemble de ces mesures devrait permettre de répondre à la suggestion de la Commission, particulièrement si les plans de travail mis en œuvre associent clairement les cibles et les indicateurs appropriés à chacune des priorités d'intervention.

En outre, le Collège tient compte de l'avis de la Commission en étendant ses moyens jugés les plus efficaces à l'ensemble des programmes d'études comme c'est le cas pour la formation des équipes réussite ou le développement d'instruments d'analyse et d'évaluation des résultats. Toutes les mesures envisagées rejoignent les priorités

d'intervention, elles-mêmes liées à la situation actuelle du Collège. Ces derniers faits permettent de conclure à la pertinence des mesures.

Le Collège a produit un document expliquant le plan de réussite aux élèves et aux membres du personnel. Le document est clair, intelligible et attrayant.

La Commission considère que le nouveau plan permettra au Collège de continuer à bien soutenir la réussite et la diplomation.

Les mécanismes de révision du plan

La direction du Collège assurera un suivi étroit de la mise en œuvre du plan stratégique et du plan d'action qui en découle. Ainsi, le Comité de direction fera le point tous les trois mois sur la mise en œuvre du plan stratégique et apportera, au besoin, les correctifs qui s'imposent. Le conseil d'administration sera informé des résultats deux fois par année, soit en décembre et en juin. Le rapport annuel permettra de présenter et de rendre publics les résultats atteints au cours de l'année.

Par ailleurs, le Collège retient le développement d'un tableau de bord de gestion (TBG) comme outil privilégié pour assurer le suivi des progrès accomplis. Un premier TBG avec une dizaine d'indicateurs sera expérimenté en 2005-2006.

La Commission estime que le projet d'élaboration des TBG est une avenue intéressante qui peut éventuellement contribuer à l'efficacité potentielle du plan.

Conclusion

Le plan stratégique de développement du Cégep Limoilou est conforme aux dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*.

Le Collège a réalisé un travail minutieux et rigoureux qui lui a permis de dresser un portrait juste de sa situation. La définition de ses orientations et de ses objectifs stratégiques précise bien les enjeux qui se dégagent de son analyse; elle coïncide avec sa mission, son projet éducatif et sa vision d'avenir mobilisatrice. La mise en œuvre du plan s'appuie sur une série de pistes d'action qui devraient permettre l'atteinte des résultats visés, laquelle pourra être mesurée à partir des indicateurs retenus qui intègrent les résultats attendus. Par ailleurs, le Collège prévoit la mise en place d'un mécanisme de suivi rigoureux qui s'appuie sur le développement de tableaux de bord de gestion comme outil privilégié. La Commission considère que l'ensemble de ces éléments devrait assurer l'efficacité du plan stratégique du Cégep Limoilou.

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