

# Rapport d'évaluation

## **Plan stratégique 2009-2014**

Cégep de Sainte-Foy

*Mars 2011*

---

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

Québec 

## **Introduction**

Le plan stratégique du Cégep de Sainte-Foy couvre les années 2009 à 2014. Il a été adopté par le conseil d'administration le 8 juin 2009. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 29 mars 2010.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège lors de sa réunion tenue le 17 mars 2011. Pour ce faire, elle en a examiné la conformité aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et en a apprécié l'efficacité potentielle par l'analyse de ses différentes composantes. Le présent rapport fait état des conclusions de la Commission.

## **Présentation du plan**

Le plan stratégique du Cégep de Sainte-Foy couvre la période de 2009 à 2014 soit une durée de cinq ans.

L'élaboration du plan stratégique s'est déroulée d'octobre 2008 à juin 2009, sous la responsabilité de l'équipe de direction, qui a consulté l'ensemble des cadres du Collège, les coordonnateurs de programme et de département, et deux groupes composés de professeurs, de professionnels et d'employés de soutien. Trois rencontres ont eu lieu avec ces groupes, dans le but de présenter la démarche d'élaboration et prendre en compte les commentaires des membres quant aux résultats de l'analyse de l'environnement externe et interne, et suggérer que soient apportés des ajustements et des rectifications quant aux choix des orientations, objectifs et moyens proposés dans le plan stratégique. Le Collège a également consulté en cours de route un groupe composé de représentants des étudiants et un groupe formé des membres du conseil d'administration. Parallèlement à cette démarche, la Direction des études a élaboré le Plan de réussite 2009-2014, en s'appuyant sur les travaux d'un comité de réflexion sur la réussite, formé en 2007. Les propositions émergeant de ce comité ont été intégrées au plan de réussite, qui a été présenté à l'ensemble de la communauté collégiale lors d'une journée pédagogique, puis lors d'une rencontre avec les coordonnateurs de programme et de département. Une version préliminaire du plan de réussite a été rédigée puis présentée à la communauté et le Collège a ajusté son plan en fonction des commentaires reçus.

Le plan stratégique comprend deux parties, soit le plan stratégique et le plan de réussite. Une annexe décrit la démarche d'élaboration du plan stratégique et du plan de réussite. Le plan stratégique comporte 5 orientations, déclinées en 21 objectifs.

## **Évaluation du plan**

### **La conformité**

Le plan stratégique du Cégep de Sainte-Foy comprend tous les éléments prescrits par l'article 16.1 de la Loi. Il tient compte, notamment de la situation du Collège et des orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Le plan couvre également une période de plusieurs années et comporte l'ensemble des objectifs poursuivis par le Cégep pour réaliser sa mission et des moyens à mettre en œuvre pour chacun des objectifs. Le plan stratégique intègre le plan de réussite. Le plan stratégique est rendu public par le biais du site Internet du Collège et celui-ci est clair, intelligible et facile à consulter.

Comme le prévoit l'article 16.2, le Cégep a produit un condensé de son plan de réussite publié dans l'agenda étudiant. Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, a été présenté aux membres du personnel.

Conformément à l'article 17.0.2, le projet de plan stratégique a été soumis à la Commission des études pour les questions relevant de sa compétence avant d'être adopté par le conseil d'administration.

### **L'efficacité potentielle**

#### **L'analyse de la situation**

Dans son plan stratégique 2009-2014, le Cégep de Sainte-Foy présente une nouvelle analyse de sa situation qui est diversifiée et approfondie. Cette analyse s'appuie sur des données provenant de l'UQAM, d'Emploi-Québec, de la Fédération des cégeps, du MELS, du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et de l'UNESCO.

Le Cégep présente le contexte de son milieu pour ensuite déterminer des enjeux internes et externes. Le plan fait ainsi état des principaux éléments de contexte observés ainsi que des enjeux en découlant. Dans son analyse de situation, le Cégep expose des enjeux concernant la mondialisation, le rôle de l'école dans la société, la démographie et les besoins du marché du travail et l'imputabilité et la reddition de comptes.

## **Les orientations**

Les enjeux établis par le Cégep l'ont amené à établir cinq grandes orientations : Offrir aux étudiants des occasions diversifiées de développer leur plein potentiel; Arrimer la mise en œuvre de nos programmes d'études aux besoins du milieu et aux aspirations des étudiants; Améliorer en continu la qualité de l'enseignement et des services; Agir en tant que Collège de manière éthique et citoyenne; Mettre en œuvre notre plan de réussite.

Les orientations sont en lien avec la mission du Cégep qui est de « contribuer à la formation ainsi qu'au développement de personnes compétentes, responsables et possédant les atouts pour intégrer avec succès l'université ou le marché du travail, [...] de mettre en œuvre des programmes d'études riches et offrir une éducation à la citoyenneté dans un milieu d'apprentissage humain et stimulant, [...] et par ses activités de recherche ainsi que par les services qu'il rend à l'ensemble de la population, participer à l'essor et à la vitalité de sa région et du Québec». Les orientations sont également en lien avec la vision du Collège.

## **Les objectifs stratégiques**

Le Cégep s'est donné 21 objectifs en lien avec les 5 orientations de son plan stratégique et les enjeux qui découlent de son analyse de situation.

La Commission remarque que plusieurs objectifs, malgré qu'ils soient accompagnés d'indicateurs pertinents, ne précisent pas les résultats attendus. Quant au plan de réussite, les objectifs ne sont pas accompagnés d'indicateurs permettant de mesurer la progression de l'atteinte des objectifs et ne sont pas formulés en résultats attendus. En conséquence, le Collège pourrait avoir de la difficulté à faire état des résultats obtenus au regard des objectifs fixés dans son plan stratégique, comme le prévoit l'article 27.1 de la Loi. Ainsi, la Commission *suggère* au Collège de préciser des résultats attendus pour chacun des objectifs du plan, afin de pouvoir témoigner des résultats obtenus annuellement.

## **Le mécanisme de mise en œuvre**

Pour chacun des objectifs de son plan stratégique incluant son plan de réussite, le Collège a déterminé des moyens à mettre en œuvre. Dans son plan, le Collège indique que les plans d'action annuels préciseront les moyens qui seront mis en œuvre au cours de l'année. Les responsabilités liées au déploiement des moyens seront partagées au sein des différentes directions du Cégep. Quant au plan de réussite, il sera pris en charge par les comités de programme et les départements. Les comités de programme, les départements et la Direction des études assurent le suivi des actions. Cependant, la Commission remarque que

le plan stratégique incluant le plan de réussite ne comporte pas de mécanisme de suivi des actions, et les responsables de ce mécanisme pour le plan stratégique ne sont pas déterminés, ce que le Cégep gagnerait à préciser.

### **Le mécanisme de suivi des résultats**

Dans son plan stratégique incluant son plan de réussite, le Cégep prévoit suivre l'état d'avancement des travaux. Il n'a cependant pas prévu de mécanisme lui permettant de réviser son plan en fonction des résultats obtenus et de l'actualiser, au besoin, ainsi que de préciser les responsabilités. Par conséquent, la Commission *suggère* au Collège de prévoir un mécanisme de suivi des résultats de son plan stratégique.

### **Le plan de réussite**

Le plan de réussite est intégré à la cinquième orientation du plan stratégique, qui est de «Mettre en œuvre le plan de réussite». Le plan de réussite se retrouve dans un document distinct.

Ce nouveau plan de réussite s'appuie sur une brève analyse des caractéristiques de la clientèle et sur des obstacles à la réussite relevés par le Cégep. Il a également procédé à une nouvelle analyse des données sur les indicateurs de réussite. Les obstacles à la réussite et des statistiques sont rappelés avant chacun des objectifs du plan de réussite. Le Cégep établit des priorités de développement, dont découlent entre deux et quatre objectifs. Ces objectifs sont généralement en lien avec les obstacles à la réussite et l'analyse des indicateurs.

## **Conclusion**

Au terme de l'évaluation, la Commission constate que le plan stratégique du Cégep de Sainte-Foy 2009-2014 est conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.

Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, comprend généralement les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. La Commission a cependant suggéré au Cégep de préciser des indicateurs et des résultats attendus pour chacun des objectifs de son plan stratégique incluant son plan de réussite. Elle a également suggéré au Cégep de prévoir un mécanisme de suivi des résultats pour son plan stratégique, incluant son plan de réussite.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président par intérim