

# Rapport d'évaluation

## **Plan stratégique 2010-2015**

Cégep Lionel-Groulx

*Mars 2011*

---

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

Québec 

## **Introduction**

Le plan stratégique *Un regard sur l'avenir, Planification stratégique 2010-2015* du Collège Lionel-Groulx a été adopté par le conseil d'administration le 15 juin 2010. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 29 septembre 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 Collège Lionel-Groulx couvre la période de 2010 à 2015, soit une durée de cinq ans.

Pour élaborer son plan stratégique 2010-2015, le Collège s'est appuyé sur les constats découlant de l'autoévaluation du plan précédent, notamment au regard de la formulation des objectifs, du choix des indicateurs, de la détermination de cibles et du mécanisme de suivi. Tenant compte de ces observations et d'une analyse actualisée de l'environnement du Collège, la Régie de direction a élaboré les grandes lignes du plan stratégique à l'intérieur d'un cadre de référence présentant un texte de mission révisé, la vision pour les cinq prochaines années ainsi que les enjeux et les orientations. Ce cadre de référence a été soumis à une vaste consultation auprès du personnel des services, du personnel d'encadrement, des enseignants et des partenaires externes afin de solliciter leur contribution dans la définition des objectifs à retenir pour le plan à venir. Les informations recueillies ont ensuite été analysées par un comité restreint et la Régie de direction pour en venir à cerner les objectifs prioritaires et définir les indicateurs. Le Collège a aussi eu recours aux services d'un consultant pour le soutenir dans sa démarche. Le plan stratégique a reçu l'avis favorable de la Commission des études et a été adopté par le conseil d'administration le 15 juin 2010.

Le plan stratégique est structuré en cinq parties et complété par quatre annexes. Le chapitre un est consacré aux éléments de référence du plan stratégique soit la mission, les valeurs organisationnelles, la vision, le projet éducatif et le plan de développement de la carte des programmes. Au chapitre deux, le plan présente l'analyse de la situation du Collège quant aux programmes, aux services, à la population étudiante, au personnel et au budget. La méthodologie retenue pour l'élaboration du plan ainsi que les enjeux et les orientations stratégiques sont exposés au chapitre trois. Le chapitre quatre décrit les engagements du Collège reliés à chaque enjeu, en termes d'orientations, d'objectifs et d'indicateurs. Le dernier chapitre aborde les mécanismes de suivi du plan stratégique.

# Évaluation du plan

## La conformité

Conformément à l'article 16.1 de la Loi, le plan stratégique du Collège Lionel-Groulx tient compte de la situation du Collège et des orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Il comporte l'ensemble des objectifs poursuivis par le Collège pour réaliser sa mission et intègre un plan de réussite. Le Collège rend public son plan stratégique en le diffusant sur son site Internet dans sa version intégrale. La facture du plan stratégique est claire et intelligible.

Par ailleurs, le projet de plan stratégique a été soumis à la Commission des études pour les matières qui relèvent de sa compétence avant d'être adopté par le conseil d'administration, comme le prévoit l'article 17.0.2 de la Loi.

La Commission note que le Collège adoptera ultérieurement un document de mise en œuvre du Plan institutionnel de réussite et de diplomation (PIRD). Le document expliquant le plan de réussite aux étudiants et aux membres du personnel sera par la suite mis à jour et diffusé sur le site Internet du Collège. En lien avec l'article 16.2 de la Loi, la Commission *suggère* au Collège de compléter le document expliquant le plan de réussite à l'intention des étudiants et des membres du personnel.

## L'efficacité potentielle

### L'analyse de la situation

Le Collège a actualisé l'analyse de sa situation pour élaborer ce nouveau plan stratégique. À cet effet, il s'est appuyé sur diverses sources documentaires relatives à son environnement externe, particulièrement sur les plans régional et national. Il a aussi utilisé le bilan du contexte interne réalisé dans le cadre de l'évaluation du plan précédent. L'analyse menée par le Collège pour dresser le portrait de son environnement se révèle approfondie et diversifiée. Les thèmes abordés renvoient, à la situation de l'emploi nationale, à la compétitivité de la main-d'œuvre sur le plan international, au développement régional, à l'offre de programmes, aux services offerts aux étudiants, à l'effectif étudiant, à la qualité des infrastructures, à la formation du personnel et à la recherche.

En lien avec l'analyse de sa situation, le Collège a dégagé trois enjeux qui consistent à participer activement au développement socioéconomique du Québec et de la région des Laurentides, à promouvoir la réussite des étudiants en s'adaptant aux besoins contemporains et à accroître les compétences professionnelles du personnel pour mieux répondre aux besoins contemporains.

### **Les orientations**

Le plan stratégique s'articule autour de six orientations qui concernent le développement de la formation technique, le développement régional, l'encadrement des étudiants, la réussite et la diplomation, le Collège comme milieu de vie et le perfectionnement continu du personnel.

Les orientations sont en lien avec l'analyse de situation et les enjeux qui en découlent. Elles prennent également appui sur les différents volets de la mission du Collège, soit offrir une formation reconnue et de qualité, partager sa passion avec le jeune et l'adulte en tant que citoyen du monde, s'investir dans le développement régional et favoriser la recherche et l'innovation. Les orientations s'inspirent également des valeurs organisationnelles, de la vision, du projet éducatif et du plan de développement de la carte des programmes.

### **Les objectifs stratégiques**

Le plan stratégique comprend 14 objectifs au total, soit de un à trois objectifs par orientations. Ces objectifs sont en lien avec les orientations et avec les enjeux découlant de l'analyse de situation. Ainsi, le Collège vise à augmenter les inscriptions dans les programmes techniques et le volume de vente en formation sur mesure aux entreprises; à augmenter le nombre de personnes touchées par l'échange d'expertise à la formation continue et aux services aux entreprises avec des partenaires externes hors Québec; à augmenter le volume d'affaires de son centre collégial de transfert de technologies, le Centre d'innovation en microélectronique du Québec (CIMEQ); à atteindre un niveau supérieur de certification au programme *Cégep vert du Québec*; à augmenter le taux de satisfaction des étudiants quant aux services offerts; à augmenter le taux de réussite moyen à l'enseignement régulier et la diplomation aux deux secteurs de formation; à atteindre les objectifs du plan directeur immobilier et du plan directeur informatique; à soutenir l'offre de formation; à augmenter le nombre de personnes ayant soumis des projets de recherche et d'innovation; à atteindre un taux de satisfaction de 80 % concernant les activités ciblées d'insertion professionnelle.

La Commission souligne que le Collège a déterminé des résultats attendus pour chaque objectif de son plan stratégique, incluant le plan de réussite. La formulation des objectifs indique clairement les cibles à atteindre et des indicateurs pertinents sont prévus pour en mesurer le niveau d'atteinte.

### **Le mécanisme de mise en œuvre**

Le plan stratégique du Collège présente le mécanisme que le Collège compte utiliser pour assurer la mise en œuvre de son plan. La détermination des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du plan s'effectuera par le biais des plans d'action des services et des départements. L'ensemble du personnel relevant de chaque direction sera mis à contribution dans le choix des approches et modèles d'intervention à privilégier. La Commission estime que le Collège gagnerait à préciser son mécanisme de suivi de la mise en œuvre.

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

Le plan stratégique fait état du mécanisme de suivi des résultats établi par le Collège. Ce dernier s'appuiera sur les indicateurs du plan stratégique et prendra la forme d'un tableau de bord stratégique dont la gestion est confiée à la Direction générale. Les différentes directions auront pour leur part à colliger de l'information en lien avec les indicateurs du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Ce mécanisme de suivi servira à la production du bilan annuel et à effectuer le suivi du plan stratégique au conseil d'administration.

Par ailleurs, le plan indique que le mécanisme de suivi permettra d'ajuster les plans d'action des directions. Toutefois, il n'est pas mentionné explicitement que ce mécanisme assurera la révision et l'actualisation du plan. En conséquence, la Commission *suggère* au Collège de s'assurer que le mécanisme de suivi permette la révision et l'actualisation du plan stratégique.

### **Le plan de réussite**

Le plan de réussite est intégré au plan stratégique par le biais du deuxième enjeu, plus précisément par l'orientation *Maximiser la réussite et la diplomation*. Les objectifs poursuivis visent à améliorer la réussite en première session à l'enseignement régulier ainsi que la diplomation aux deux secteurs de formation.

Le plan stratégique ne présente toutefois pas l'analyse des obstacles à la réussite et des caractéristiques de la clientèle sur laquelle s'est appuyé le Collège pour déterminer ces objectifs. Aussi, le mécanisme de mise en œuvre du plan de réussite n'y est pas précisé. Le

Collège mentionne que le Plan institutionnel de réussite et de diplomation (PIRD) devra clairement définir les priorités d'action et mieux documenter les obstacles à la réussite. À cet effet, il prévoit adopter ultérieurement un document de mise en œuvre du plan de réussite. La Commission *suggère* au Collège de préciser son analyse des obstacles à la réussite, de façon à mieux comprendre les enjeux déterminant les choix stratégiques qui sont faits par la suite, et de présenter le mécanisme de mise en œuvre.

## **Conclusion**

La Commission estime que le plan stratégique 2010-2015 du Collège Lionel-Groulx est généralement conforme aux dispositions de la Loi. Elle suggère au Collège de compléter le document explicatif sur le plan de réussite à l'intention des étudiants et des membres du personnel.

Par ailleurs, le plan stratégique, incluant le plan de réussite, comprend généralement les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. La Commission souligne, notamment la qualité de l'analyse de situation, la précision des résultats attendus et la détermination d'indicateurs pertinents. Néanmoins, la Commission suggère au Collège de s'assurer que le mécanisme de suivi des résultats permette la révision et l'actualisation du plan stratégique. Pour le plan de réussite, elle lui suggère de préciser son analyse des obstacles à la réussite et de présenter le mécanisme de mise en œuvre.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président par intérim