

Rapport d'évaluation

Plan stratégique 2011-2016

du Cégep de Sherbrooke

Avril 2013

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

Le plan stratégique du Cégep de Sherbrooke couvre les années 2011 à 2016. Il a été adopté par le conseil d'administration le 22 février 2012 et reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 28 février 2013.

La Commission a évalué le plan stratégique du Cégep lors de sa réunion tenue le 24 avril 2013. 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 de développement 2011-2016* du Cégep de Sherbrooke couvre cinq ans. Son élaboration repose sur un processus élargi de consultation et prend en compte les constats de l'autoévaluation de l'efficacité du plan stratégique précédent.

Le plan stratégique expose la mission, la vision et les valeurs institutionnelles du Cégep. Il présente ensuite des *défis* accompagnés des *engagements* énoncés par l'établissement. Le plan s'articule ainsi autour de quatre *défis* auxquels sont associés des indicateurs de suivi de l'atteinte des objectifs. Ces *défis* se déclinent en 14 *engagements* assortis de *chantiers* et d'indicateurs de mise en œuvre.

Le Cégep intègre un plan de réussite à son plan stratégique.

Évaluation du plan

La conformité

Le plan stratégique du Cégep de Sherbrooke comprend les éléments requis par l'article 16.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. En accord avec l'article 17.0.2 de la Loi, le projet du plan stratégique a été soumis à la Commission des études, qui a donné son avis sur les questions qui relèvent de sa compétence. Il a ensuite été adopté par le conseil d'administration, sous recommandation de la Commission des études. Le plan tient compte de la situation du Cégep et des orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)¹. Il couvre une période de plusieurs années, intègre un plan de réussite et comporte l'ensemble des objectifs poursuivis pour réaliser la mission du Cégep ainsi que les moyens choisis pour y arriver. Le Cégep a également rendu public son plan stratégique, incluant la version intégrale de son plan de réussite et la version expliquant le plan de réussite aux étudiants sur son site Internet.

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

Le Cégep indique avoir mis en place un processus élargi de consultations qui lui a permis de déterminer ses grandes orientations. Toutefois, dans le plan, les principaux constats issus de l'analyse de la situation effectuée par le Cégep ne sont pas relevés, ce que la Commission l'invite à faire afin de bien mettre en évidence les enjeux déterminants dans ses choix stratégiques.

Les orientations

Le plan stratégique du Cégep de Sherbrooke s'articule autour de quatre *défis*. Ces derniers ont trait à la réussite et à la persévérance dans une perspective d'accroissement de la diplomation, à la proposition d'une formation qui tient compte des réalités et des besoins en évolution tant chez les étudiants et les étudiantes qu'au sein du marché du travail et de la société, à un milieu de vie sain et dynamique et à la valorisation de l'apprentissage tout au long de la vie. Ces *défis* sont en lien avec la mission de l'établissement et la vision présentée dans le plan stratégique.

1. L'appellation de ce ministère a été modifiée en 2012 par la suivante : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST).

Les objectifs stratégiques

De deux à cinq *engagements* précisent chacun des *défis* du plan stratégique du Cégep de Sherbrooke. Parmi eux, citons l'amélioration de l'environnement éducatif en cohérence avec le plan de réussite, la mise en application d'interventions ciblées par programme, le développement de la recherche liée à la formation, l'intégration du développement durable dans les pratiques du Cégep, la révision des pratiques de gestion et de communication et le soutien au développement et au maintien des compétences du personnel.

La Commission constate que le plan stratégique du Cégep de Sherbrooke ne comprend pas d'objectifs stratégiques formulés en termes de résultats attendus. Dans ces conditions, elle estime qu'il sera difficile pour le Cégep de faire état des résultats obtenus en regard des objectifs fixés dans le plan stratégique, comme le veut l'article 27.1 de la Loi. C'est pourquoi

la Commission recommande au Cégep de Sherbrooke de préciser des objectifs stratégiques et d'y associer des résultats attendus mesurables pour l'ensemble de son plan stratégique, incluant son plan de réussite.

Le mécanisme de mise en œuvre

Pour répondre à chaque *engagement* de son plan stratégique, le Cégep détermine des *chantiers* et des indicateurs de mise en œuvre. La Commission observe toutefois que le plan ne comprend pas de mécanisme associé à la gestion de la mise en œuvre. Elle invite donc le Cégep à préciser le mécanisme lui permettant de s'assurer d'une gestion efficace de la mise en œuvre de son plan stratégique, incluant son plan de réussite.

Le mécanisme de suivi des résultats

Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, ne comprend pas de mécanisme qui permettrait au Cégep d'assurer le suivi de la progression vers l'atteinte des résultats, de réviser le plan sur une base annuelle et de l'actualiser au besoin. En conséquence, la Commission *suggère* au Cégep de préciser un mécanisme de suivi de son plan stratégique, incluant son plan de réussite.

Le plan de réussite

Lors de l'élaboration de son plan de réussite, le Cégep a mis à jour l'analyse des caractéristiques de sa population étudiante et des obstacles à la réussite. Il a aussi analysé des données récentes portant sur les principaux indicateurs de réussite, dont la réussite des cours en première session, la réinscription en troisième session et l'obtention du diplôme

deux ans après la durée prévue des études. Le plan de réussite est intégré au plan stratégique par le premier grand objectif. Les trois sous-objectifs du plan de réussite, aussi appelés *engagements*, visent l'amélioration de l'environnement éducatif, l'engagement des étudiantes et des étudiants dans leur milieu et l'application d'interventions ciblées par programme. Ils sont clairement liés à l'analyse des caractéristiques de la population étudiante, au portrait de la réussite scolaire et à l'analyse de certains éléments contextuels.

Le Cégep a produit une version détaillée de son plan de réussite qui s'inscrit dans le prolongement de son plan stratégique. En s'appuyant sur les pistes d'action du plan stratégique, le Cégep y précise les moyens qu'il compte mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de son plan de réussite. Il indique que la responsabilité de la mise en œuvre et du suivi des résultats relève de la Direction des études. Il signale en outre que le travail doit se faire dans un souci de concertation étroite entre les instances, les partenaires et les intervenants concernés, dont les comités de programme, les comités de la formation générale, les départements et les directions de l'enseignement et des programmes.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le *Plan stratégique de développement 2011-2016* du Cégep de Sherbrooke est **conforme** aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel relatives au plan stratégique.

Toutefois, le plan stratégique, incluant le plan de réussite, ne comprend pas les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. C'est pourquoi la Commission a recommandé au Cégep de préciser des objectifs stratégiques et d'y associer des résultats attendus mesurables pour l'ensemble de son plan stratégique, incluant le plan de réussite. Elle lui a également suggéré de préciser un mécanisme de suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président