

Rapport d'évaluation

Plan stratégique 2013-2017

du Cégep de La Pocatière et du Centre d'études collégiales de Montmagny

Décembre 2013

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

Le plan stratégique du Cégep de La Pocatière et du Centre d'études collégiales de Montmagny couvre les années 2013 à 2017. Il a été adopté par le conseil d'administration le 20 juin 2013. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 30 juillet 2013.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège lors de sa réunion tenue le 4 décembre 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, incluant le plan de réussite, du Cégep de La Pocatière et du Centre d'études collégiales de Montmagny couvre la période de 2013 à 2017, soit une durée de quatre ans.

Le plan stratégique est le fruit d'une consultation menée sur plus d'une année, tant au sein de la communauté collégiale de La Pocatière et de Montmagny qu'auprès de partenaires externes du Collège. Il a été validé par le personnel d'encadrement et par le conseil d'administration. Le plan de réussite a été élaboré en parallèle et résulte d'une consultation auprès du personnel et des étudiants. Le Collège s'est appuyé sur les deux planifications précédentes pour l'élaboration de ce plan stratégique, incluant le plan de réussite.

Le plan stratégique présente la mission du Collège, sa vision, ses valeurs et son projet éducatif. Il propose par la suite une analyse de situation et, sous quatre volets, des constats sont établis et des enjeux sont dégagés. Chacun de ces volets est traduit en une orientation déclinée en objectifs pour lesquels des résultats attendus sont précisés. Le plan stratégique expose finalement le mécanisme de sa mise en œuvre.

Évaluation du plan

La conformité

Le plan stratégique du Cégep de La Pocatière comprend tous les éléments prescrits par l'article 16.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. 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)¹. Le plan couvre également une période de plusieurs années et comporte l'ensemble des objectifs poursuivis par le Collège pour réaliser sa mission. Le plan stratégique intègre le plan de réussite par l'un de ses objectifs, lequel est détaillé dans un document distinct exposant des moyens à mettre en œuvre.

Conformément à l'article 16.2, le plan stratégique, incluant le plan de réussite, est disponible sur le site Internet du Collège. Il est clair, intelligible et facile à consulter.

La Commission des études s'est prononcée sur les éléments relevant de sa compétence, comme le veut l'article 17.0.2 de la Loi.

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

Le *Plan stratégique 2013-2017* présente une analyse de situation qui positionne le Collège dans son environnement externe et qui met en valeur les particularités et les caractéristiques distinctives de son environnement interne. De cette analyse de situation, le Collège dégage des enjeux qui sont autant de réalités traduites dans les orientations et objectifs du plan. La Commission estime que l'analyse de situation est diversifiée et que les particularités du Collège sont exposées de façon à bien comprendre les enjeux qui en découlent.

Les orientations

Le Collège a retenu quatre orientations qu'il présente par volet : programmes d'études, communication et recrutement, ressources humaines et développement organisationnel de même que relations avec le milieu. Ces orientations sont en lien avec la mission de

1. Depuis le 19 décembre 2012, l'enseignement collégial est désormais rattaché au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST).

l'établissement, correspondent aux éléments présentés dans sa vision et sont cohérentes avec les enjeux dégagés de l'analyse de situation.

Les objectifs stratégiques

Le plan stratégique comprend 12 objectifs, soit de 2 à 4 pour chacune des orientations. Parmi les objectifs que le Collège s'est fixés, citons la structuration des dispositifs de révision, d'évaluation et de développement des programmes sur une logique de distinction et de performance, le renforcement du caractère distinctif et novateur de l'offre de formation dans les stratégies de promotion et de recrutement, la consolidation du sentiment d'appartenance du personnel à l'organisation de même que le renforcement de son implication, et celle des étudiants, dans le milieu. Le plan de réussite est pris en charge par le quatrième objectif de la première orientation du plan stratégique.

La Commission estime que les objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, sont clairs et sont en lien avec l'analyse de situation, les enjeux et les orientations. Bien que les objectifs du plan stratégique soient associés à des résultats attendus, la Commission constate toutefois que ces derniers correspondent souvent à des moyens et que certains sont formulés de telle sorte qu'ils seront difficiles à mesurer. Elle note aussi l'absence d'indicateurs dans le plan stratégique qui précise, par ailleurs, que le Collège prévoit établir annuellement, dans les plans de travail des services et équipes, des indicateurs et des cibles pour chacun des objectifs. En conséquence, la Commission estime que 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 formuler les objectifs du plan stratégique et du plan de réussite sous forme de résultats attendus mesurables et de leur associer des indicateurs de manière à évaluer la progression vers leur atteinte.

Le mécanisme de mise en œuvre

Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, prévoit un mécanisme de sa mise en œuvre. Il précise que des priorités institutionnelles seront déterminées annuellement et que celles-ci guideront la production des plans de travail dans lesquels seront précisées les actions à mettre en œuvre en cohérence avec les objectifs poursuivis fixés au plan. La Direction générale a la responsabilité de la mise en œuvre du plan. De plus, spécifiquement pour le plan de réussite, des moyens sont précisés pour chacun des objectifs.

Le mécanisme de suivi des résultats

Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, décrit sommairement un mécanisme de suivi de l'atteinte des objectifs. Il précise que des cibles et des indicateurs seront établis

afin de permettre de mesurer l'atteinte des objectifs fixés par le plan et que c'est la Direction générale qui témoignera de l'évolution des travaux au conseil d'administration. La Commission constate que le contenu de ce témoignage, sa forme et sa périodicité ne sont pas précisés. De plus, elle note que le plan stratégique ne contient aucun mécanisme de révision ni ne fait référence à une quelconque actualisation possible. En conséquence, la Commission **suggère** au Collège de préciser le mécanisme de suivi des résultats de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, et de s'assurer qu'il permet de procéder annuellement à sa révision et, au besoin, à son actualisation.

Le plan de réussite

Le *Plan de la réussite 2013-2017* du Cégep de La Pocatière est détaillé dans un document distinct du plan stratégique et sa réalisation constitue l'un des objectifs de la première orientation du plan stratégique portant sur les programmes d'études. La Commission note que ni le plan stratégique ni le plan de réussite ne présentent d'analyse approfondie des caractéristiques de la population étudiante ou des indicateurs de réussite afin de dégager les principaux obstacles à la réussite lui permettant de définir des objectifs qui en découlent. C'est pourquoi la Commission **suggère** au Collège à procéder à une analyse approfondie des caractéristiques de la population étudiante et des indicateurs de réussite ainsi qu'à l'identification des obstacles liés à la réussite de façon à mettre en évidence les enjeux déterminant le choix des objectifs poursuivis par le plan de réussite.

Le plan de réussite précise des actions pour chaque objectif et le mécanisme de sa mise en œuvre prévoit qu'elles pourront être révisées annuellement et que d'autres pourront être aussi définies, et ce, à la lumière de données permettant de caractériser les réalités de la population étudiante. Il est aussi spécifié que la Direction des études travaille en collaboration avec un comité permanent de la réussite dans la poursuite des objectifs fixés au plan de réussite. Ce comité a une responsabilité de témoigner à la Commission des études de l'état des travaux relatifs à la mise en œuvre du plan de réussite.

Conclusion

Au terme de l'évaluation, la Commission constate que le *Plan stratégique 2013-2017*, incluant le plan de réussite, du Cégep de La Pocatière et du Centre d'études collégiales de Montmagny est **conforme** aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.

La Commission conclut que le *Plan stratégique 2013-2017*, incluant le plan de réussite, du Cégep de La Pocatière et du Centre d'études collégiales de Montmagny comprend les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. En effet, elle considère que ce plan stratégique et le plan de réussite présentent une grande cohérence des orientations et des objectifs à la mission et à la vision du Collège. Toutefois, le Collège gagnerait à améliorer certains éléments de son plan stratégique afin d'en assurer l'efficacité potentielle. En particulier, son efficacité peut être limitée par l'absence de résultats attendus et d'indicateurs. À cet égard, la Commission suggère au Collège de formuler les objectifs du plan stratégique et du plan de réussite sous forme de résultats attendus mesurables et de leur associer des indicateurs de manière à en évaluer la progression vers leur atteinte. De plus, elle suggère au Collège de préciser le mécanisme de suivi des résultats de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, et de s'assurer qu'il permet de procéder annuellement à sa révision et, au besoin, à son actualisation. Pour le *Plan de la réussite 2013-2017*, la Commission suggère au Collège à procéder à une analyse approfondie des caractéristiques de la population étudiante et des indicateurs de réussite ainsi qu'à l'identification des obstacles liés à la réussite de façon à mettre en évidence les enjeux déterminant le choix des objectifs poursuivis par le plan de réussite.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Céline Durand, présidente