

Rapport d'évaluation

Plan stratégique 2014-2019 du Cégep Garneau

Février 2015

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

Le plan stratégique du Cégep Garneau couvre les années 2014 à 2019. Il a été adopté par le conseil d'administration le 16 juin 2014. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 9 octobre 2014.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège lors de sa réunion tenue le 24 février 2015. 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 Garneau couvre la période de 2014 à 2019, soit une durée de cinq ans. Il est à noter que le plan de réussite est complètement intégré au plan stratégique, le Collège ayant fait de la réussite éducative un élément transversal et l'ayant placé au centre de sa planification stratégique. L'élaboration du *Plan stratégique 2014-2019* s'est déroulée à l'échéance du plan précédent, qui couvrait les années 2009 à 2014. Il constitue le résultat d'une démarche collective et participative à laquelle a pris part l'ensemble de la communauté du Collège.

Après un mot signé conjointement par la directrice générale et le président du conseil d'administration et une présentation des principales caractéristiques du Collège, la mission et les valeurs du Collège de même que l'énoncé de vision du plan stratégique sont exposés. Chacune des trois orientations, que le Collège nomme aspirations, et chacun des sept objectifs, que le Collège appelle défis, sont ensuite abordés dans les sections suivantes. Chacun des objectifs est accompagné d'une série de moyens. Des éléments des environnements externe et interne sont présentés en introduction de chacune des orientations. Des remerciements apparaissent à la fin du plan stratégique en guise de conclusion; toutes les catégories de personnel ainsi que les étudiants y sont représentés.

Évaluation du plan

La conformité

Le plan stratégique du Cégep Garneau répond à toutes les dispositions de l'article 16.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Ainsi, il tient compte de la situation du Collège et couvre une période s'étendant sur cinq ans. De plus, le plan stratégique comporte l'ensemble des objectifs poursuivis par le Collège pour réaliser sa mission; ces objectifs sont regroupés sous des orientations. Il est également à noter que les orientations du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) sont prises en compte dans le plan stratégique du Collège. Ce dernier rend son plan stratégique accessible sur son site Internet; cette version publiée est intelligible.

En outre, le plan stratégique intègre le plan de réussite du Collège. Conformément à l'article 17.0.2 de la Loi, le plan stratégique a été soumis à la Commission des études, pour les sections qui la concernent, avant d'être adopté par le conseil d'administration.

Le Collège a élaboré et présenté aux programmes, aux départements, à la Commission des études et au conseil d'administration un document intitulé *Axes d'intervention pour la réussite* qui explique le plan de réussite aux membres de son personnel. Par contre, la Commission note que le Collège ne dispose pas d'un document expliquant le plan de réussite à ses étudiants comme le prévoit l'article 16.2 de la Loi. En conséquence,

la Commission recommande au Collège d'élaborer et de rendre disponible aux étudiants un document expliquant son plan de réussite.

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, présente un énoncé de vision et comprend une analyse de la situation du Collège. Celle-ci apparaît en introduction de chacune des trois orientations. Cette analyse porte autant sur l'environnement interne que sur l'environnement externe du Collège. Cette analyse est diversifiée et approfondie. Elle s'appuie sur une vaste consultation menée par le collège auprès de son personnel, de ses étudiants et de ses partenaires. Par ailleurs, dans le document présentant les axes d'intervention pour la réussite, le Collège expose les caractéristiques de sa population étudiante et y détermine des obstacles à la réussite. Ceux-ci apparaissent dans les tableaux répertoriant les moyens pour chacun de ses objectifs ayant un lien avec la réussite. L'analyse de situation menée par le Collège l'a amené à dégager des enjeux qui lui ont permis de guider ses choix stratégiques.

Les orientations

Le Cégep Garneau a retenu trois orientations pour son plan stratégique, incluant son plan de réussite, qui concernent la qualité du milieu de vie, la recherche et l'innovation ainsi que les relations avec les partenaires. Les orientations sont en lien avec la mission du Collège, avec la vision du plan stratégique et avec les enjeux dégagés au terme de l'analyse de situation. De plus, elles tiennent généralement compte de celles du Ministère, notamment en ce qui a trait à la réussite, à l'adéquation entre les programmes d'études et les besoins du marché du travail de même qu'à la recherche au collégial.

Les objectifs stratégiques

Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, compte sept objectifs regroupés sous trois orientations. Deux portent sur la qualité du milieu d'études et de travail, un sur l'enseignement et les programmes, un sur la réussite et trois sur les relations avec le milieu et les partenaires. Chacun des objectifs est en lien direct avec l'orientation à laquelle il est rattaché. Les objectifs sont également en lien avec les enjeux dégagés au terme de l'analyse de sa situation qu'a menée le Collège. La Commission observe également que les objectifs sont clairement formulés. Le Collège a accompagné chacun de ses objectifs d'une série d'engagements, qu'il qualifie de résultats attendus. La Commission note que ces engagements sont stratégiques et mesurables. Elle considère toutefois que ceux-ci ne permettent pas de mesurer l'atteinte des objectifs qu'ils accompagnent. Par exemple, pour l'objectif « être connu comme une communauté accueillante, attachante et reconnaissante », le Collège prévoit notamment avoir, au terme de son plan stratégique,

« adopté un programme d'accueil et d'accompagnement des nouveaux étudiants et des nouveaux employés », « établi un répertoire des réalisations et des projets exceptionnels et reconnu leurs auteurs », « organisé une cérémonie de remise des diplômes » et « créé un regroupement des anciens employés du Collège ». La Commission juge que le fait d'avoir réalisé ces engagements ne permettra pas au Collège de statuer sur l'atteinte, ou non, de son objectif d'être connu au terme de son plan stratégique. La Commission estime donc que le Collège pourrait avoir de la difficulté à rendre compte annuellement, comme la Loi le prévoit à l'article 27.1, des résultats obtenus en regard des objectifs fixés dans son plan stratégique. En conséquence,

la Commission recommande au Collège de préciser, pour tous les objectifs de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, des résultats attendus mesurables et de les accompagner d'indicateurs pertinents qui lui permettront de mesurer la progression vers l'atteinte de ces résultats.

Le mécanisme de mise en œuvre

Chacun des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, est accompagné de moyens et d'engagements. Le *Calendrier de réalisation du Plan stratégique 2014-2019* répertorie tous les engagements inscrits au plan stratégique et précise la session à laquelle le Collège prévoit élaborer, adopter et mettre en œuvre chacun de ceux-ci. Le Collège prévoit également un mécanisme annuel pour déterminer les moyens. Ainsi, à la lumière de priorités stratégiques et de priorités sectorielles déterminées annuellement, le Collège élabore son *Plan annuel d'action institutionnel* et les directions, services, départements et programmes, leurs plans annuels de travail. Les moyens en lien avec chacun des objectifs du plan stratégique y apparaissent accompagnés d'un échéancier et de responsables. En fin d'année, le *Bilan annuel du plan d'action institutionnel* de même que les bilans annuels des plans de travail des directions, services, départements et programmes permettent d'effectuer le suivi des moyens prévus au plan stratégique. Pour mettre en œuvre les moyens qui accompagnent ses objectifs ayant un lien avec la réussite, le Collège élabore le *Plan annuel d'action pour la réussite* qui comprend notamment, pour chacun des objectifs concernés, les liens avec les axes d'intervention pour la réussite, les moyens mis en œuvre, un échéancier et des responsables. En fin d'année, le *Bilan annuel du plan d'action pour la réussite* permet d'effectuer le suivi des moyens liés au soutien à la réussite mis en œuvre annuellement.

Le mécanisme de suivi des résultats

Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, contient un mécanisme de suivi des résultats. Ainsi, à travers le *Bilan annuel du plan d'action institutionnel* et le *Bilan annuel du plan d'action pour la réussite*, le Collège prévoit suivre la progression de ses objectifs. De plus, dans son document intitulé *Cadre de référence pour la mise en œuvre du Plan stratégique 2014-2019*, le Collège précise les responsabilités en lien avec le suivi des résultats, notamment celles du conseil d'administration, de la Direction générale, de la Direction des études et du Comité de suivi du plan stratégique. Il y est prévu que le plan stratégique, incluant le plan de réussite, fasse l'objet d'une révision annuelle pouvant mener, au besoin, à son actualisation.

Le plan de réussite

Le plan de réussite est complètement intégré au plan stratégique. Le Collège précise que, plutôt que de produire un plan stratégique qui intègre un plan de réussite, il a choisi de fonder son plan stratégique sur la réussite éducative et d'y arrimer des axes d'intervention. Les deux axes d'intervention pour la réussite qu'a dégagés le Collège sont la réussite des cours et de l'épreuve uniforme de français ainsi que la persévérance. Ainsi, aucun des objectifs du plan stratégique n'est exclusivement consacré à la réussite; celle-ci est plutôt un élément transversal placé au centre de la planification stratégique du Collège. Les axes d'intervention pour la réussite viennent préciser la mise en œuvre des moyens qui accompagnent les objectifs ayant un lien avec la réussite. La Commission observe par ailleurs que le Collège a procédé à une nouvelle analyse des caractéristiques de sa population étudiante et a déterminé des obstacles à la réussite de ses étudiants.

Conclusion

La Commission estime que le *Plan stratégique 2014-2019*, incluant le plan de réussite, du Cégep Garneau **n'est pas entièrement conforme** aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Ainsi, la Commission recommande au Collège d'élaborer et de rendre disponible aux étudiants un document expliquant son plan de réussite.

Par ailleurs, le plan stratégique, incluant le plan de réussite, ne comprend pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. À cet égard, la Commission recommande au Collège de préciser, pour tous les objectifs de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, des résultats attendus mesurables et de les accompagner d'indicateurs pertinents qui lui permettront de mesurer la progression vers l'atteinte de ces résultats.

La Commission souhaite être informée, au moment opportun, des actions réalisées pour donner suite aux recommandations formulées dans le présent rapport.

Le cas échéant, les jugements et avis émis dans ce rapport ont préséance sur ceux émis lors de l'évaluation du plan de stratégie précédent.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Céline Durand, présidente

Recherche et analyse : Evelyne Drouin