



RAPPORT D'ÉVALUATION

**Plan stratégique 2015-2020**

**du Cégep André-Laurendeau**

Février 2017

## **Introduction**

Le *Plan stratégique 2015-2020* du Cégep André-Laurendeau couvre les années 2015 à 2020. Il a été adopté par son conseil d'administration le 16 juin 2016. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 30 août 2016.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège lors de sa réunion tenue le 23 février 2017. 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 André-Laurendeau couvre une période de cinq ans, soit de 2015 à 2020.

L'élaboration de ce plan stratégique, intégrant un plan de réussite, s'est effectuée à la suite de l'autoévaluation de l'efficacité du plan précédent qui couvrait la période 2010-2015. Il a fait l'objet d'une réflexion de la part des membres du conseil d'administration ainsi que de consultations de grands groupes (« World Café ») et de groupes de discussion. Ce sont ces consultations qui ont permis d'obtenir les avis de l'ensemble de la communauté collégiale afin de rédiger les orientations de ce plan. La Commission des études, par l'entremise de son comité de réussite, a participé plus activement à la rédaction de la première orientation qui constitue le plan de réussite du Collège. À la suite de ce processus, le plan a été adopté par le conseil d'administration le 16 juin 2016.

Ce plan stratégique expose certains éléments du contexte dans lequel il s'inscrit, soit divers aspects de la conjoncture sociale, la mission du Collège ainsi qu'un portrait synthèse de sa réalité. On y retrouve également les principaux éléments de référence du plan : vision stratégique, valeurs, définition de la réussite éducative ainsi que fondements et principes qui guident les actions du Collège. Les avis de la Commission en regard du précédent plan stratégique (2010-2015) y sont en outre consignés, juste avant la présentation des enjeux et défis envisagés pour l'avenir. La présentation de trois orientations stratégiques vient compléter cette description. Ces orientations se déclinent en objectifs et en indicateurs.

## Évaluation du plan

### La conformité

Le plan stratégique du Cégep André-Laurendeau comprend tous les éléments prescrits par l'article 16.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Il tient compte de la situation du Collège ainsi que de sa mission, qui vise l'offre d'une formation de qualité et le développement global de la personne. Il est également en adéquation avec la vision stratégique institutionnelle et avec les orientations stratégiques du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Le plan stratégique couvre une période de plusieurs années et comporte l'ensemble des objectifs poursuivis par le Collège pour réaliser sa mission. En outre, un plan de réussite y est intégré (il en constitue la première orientation) et le Collège rend publique l'intégralité de son plan stratégique en le diffusant sur son site Web.

Après vérification auprès de la Direction des études du Cégep André-Laurendeau, la Commission prend acte que le Collège a intégré à l'agenda étudiant une note de référence vers son plan stratégique (incluant son plan de réussite) sur son site Web, mais qu'il ne dispose pas d'un document rédigé spécifiquement à l'attention des étudiants et du personnel. Conformément à l'article 16.2 de la Loi, un document expliquant le plan de réussite de manière claire et adaptée au public visé doit être rendu accessible. En conséquence,

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

Par ailleurs, 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.

## **L'efficacité potentielle**

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

Le Collège a procédé à une analyse de la situation pour élaborer son *Plan stratégique 2015-2020*, incluant le plan de réussite, qui l'a amené à actualiser la lecture de ses environnements interne et externe.

Des thèmes tels que les tensions sociopolitiques et le déplacement massif de populations, l'omniprésence des réseaux sociaux et de la technologie, le développement durable, les mutations du monde du travail et la concurrence entre les établissements collégiaux ressortent de l'analyse de l'environnement externe. L'analyse de l'environnement interne met pour sa part en lumière la nécessité de proposer des parcours de formation adaptés, la rigueur budgétaire actuelle qui favorise la mise en commun de l'expertise et des ressources ainsi que l'obligation de flexibilité pour répondre de façon encore plus précise à la demande.

Ces constats sont traduits dans les enjeux, les orientations et les objectifs du plan. La Commission estime que l'analyse de la 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 établi trois orientations. La première, qui constitue son plan de réussite, vise à favoriser la réussite éducative en mobilisant l'ensemble de la communauté du Collège autour de l'étudiant et de son apprentissage. La seconde orientation concerne la qualité et la diversité de l'offre de formation et la valorisation des activités de recherche. La troisième s'intéresse quant à elle à l'utilisation efficace des ressources de l'organisation, par leur mise en valeur au service de sa mission.

Ces orientations stratégiques trouvent écho dans la mission du Collège et dans l'énoncé de sa vision stratégique qui visent toutes deux l'offre d'une formation de qualité et le développement global de la personne. Les orientations stratégiques du Collège sont de plus en adéquation avec les orientations stratégiques du MELS.

### **Les objectifs stratégiques**

Le *Plan stratégique 2015-2020* comporte 11 objectifs reliés aux orientations, soit de 3 à 5 objectifs par orientation. La Commission estime que les objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, sont clairs et sont liés à l'analyse de la situation, aux enjeux et aux orientations.

Les objectifs et les cibles sont associés à des indicateurs pertinents, susceptibles de mesurer la progression vers l'atteinte des objectifs. Toutefois, la Commission remarque que le Collège ne spécifie que rarement des résultats attendus mesurables. Ils sont essentiellement formulés en termes de moyens à mettre en œuvre, ce qui rend ardu, ultimement, d'attester leur aboutissement. Par conséquent, la Commission estime que le Collège pourrait avoir de la difficulté à rendre compte annuellement, conformément à l'article 27.1 de la Loi, des résultats obtenus en regard des objectifs fixés par le plan stratégique. C'est pourquoi

*la Commission recommande au Collège de préciser, pour chacun de ses objectifs stratégiques, incluant ceux de son plan de réussite, des résultats attendus de manière à pouvoir mesurer l'atteinte de ses objectifs et d'être apte à en témoigner.*

### **Le mécanisme de mise en œuvre**

Le Collège a déterminé des moyens pour mettre en œuvre chaque objectif de son plan stratégique. Ainsi, pour chaque action liée au plan stratégique et inscrite aux plans d'action annuels des départements et des services, des responsables sont nommés et un échéancier de réalisation est prévu. En outre, dans une perspective d'amélioration continue et une philosophie d'organisation *apprenante* développée par le Collège, des mécanismes de suivi des moyens de mise en œuvre sont prévus par la réalisation de bilans annuels des plans d'action.

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

Toujours dans une perspective d'amélioration continue et une philosophie d'organisation *apprenante*, le Collège décrit sommairement le mécanisme de suivi des résultats qui consiste à porter un regard critique sur le bilan des plans d'action annuels des départements et des services afin de déceler les points forts et les points à améliorer. Il évoque également l'idée d'un mécanisme de révision puisqu'il entrevoit, à la suite de cela, actualiser au besoin son plan stratégique.

Le Collège ne précise pas davantage la nature (forme, périodicité, etc.) de ce processus et ne spécifie pas à qui en incombe la responsabilité. C'est pourquoi la Commission invite le Collège à compléter la présentation des mécanismes qu'il entend mettre en place pour suivre les résultats de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, et en faire la révision, le cas échéant.

### **Le plan de réussite**

Il s'agit d'un plan de réussite mais qui s'inscrit dans la continuité du précédent (2010-2015). Le *Plan de réussite 2015-2020* est complètement intégré à travers la première orientation du plan stratégique. Les objectifs en sont de soutenir l'apprentissage de tous

les étudiants, de dynamiser la vie pédagogique et de renforcer le développement de compétences facilitant l'apprentissage.

Ces trois objectifs sont liés à l'analyse des obstacles à la réussite et à l'analyse de certains éléments contextuels. Cependant, aucune analyse de données récentes sur les indicateurs de réussite (taux de réussite en première session, taux de persévérance, taux de diplomation, etc.) n'est présentée dans le plan. À cet effet, la Commission **suggère** au Collège de procéder à une analyse approfondie des indicateurs de réussite de façon à mettre en évidence les enjeux déterminant le choix des objectifs poursuivis par le plan de réussite.

Enfin, la Commission rappelle qu'à l'instar de l'ensemble du plan stratégique, le plan de réussite ne présente pas de résultats attendus mesurables permettant d'en attester l'atteinte. Elle réitère aussi que le plan de réussite n'est pas détaillé dans un document distinct destiné à expliquer le volet réussite du plan stratégique aux étudiants. En outre, les mécanismes de mise en œuvre et les mécanismes de suivi des résultats sont les mêmes que ceux déjà prévus au plan stratégique.

## Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le *Plan stratégique 2015-2020*, incluant le plan de réussite, du Cégep André-Laurendeau est **partiellement conforme** aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. À cet effet, la Commission recommande au Collège d'élaborer et de rendre disponible aux étudiants et à son personnel un document expliquant son plan de réussite.

Par ailleurs, le *Plan stratégique 2015-2020*, incluant le plan de réussite, du Cégep André-Laurendeau ne comprend pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. C'est pourquoi la Commission recommande au Collège de préciser, pour chacun de ses objectifs stratégiques, incluant ceux de son plan de réussite, des résultats attendus de manière à pouvoir mesurer l'atteinte de ses objectifs et d'être apte à en témoigner. De plus, la Commission suggère au Collège de procéder à une analyse approfondie des indicateurs de réussite de façon à mettre en évidence les enjeux déterminant le choix des objectifs poursuivis par le plan de réussite.

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

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

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

**Original signé**

Céline Durand, présidente

Recherche et analyse : Isa Vekeman-Julien

**COPIE CERTIFIÉE CONFORME**