



RAPPORT D'ÉVALUATION

Plan stratégique 2014-2019

du Cégep de Sorel-Tracy

Octobre 2017

Introduction

Le *Plan stratégique institutionnel 2014-2019* du Cégep de Sorel-Tracy couvre les années 2014 à 2019. Il a été adopté par le conseil d'administration le 24 mars 2016. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 1^{er} septembre 2016.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège lors de sa réunion tenue le 4 octobre 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, incluant le plan de réussite, du Cégep de Sorel-Tracy est d'une durée de cinq ans et constitue son deuxième plan depuis 2003. Pour le développer, le Collège a entrepris une consultation auprès des diverses instances de l'établissement et de l'ensemble de son personnel. En s'appuyant sur les données recueillies et les objectifs institutionnels du Collège, le groupe de travail, présidé par la directrice générale et composé des coordonnateurs, des directeurs, des directeurs adjoints aux études, d'une adjointe administrative et d'un expert-conseil, a déterminé les principaux enjeux de l'établissement, défini la vision et les orientations stratégiques. Le plan stratégique, comprenant les moyens et les indicateurs de suivi, a ensuite été produit. Chacune de ces étapes a été validée par la Commission des études et le comité de suivi, puis approuvée par le conseil d'administration.

Hormis l'introduction et le préambule, le plan stratégique du Cégep de Sorel-Tracy comprend six sections. L'analyse du contexte d'application local et régional est suivie de la présentation de la mission, de la vision et des valeurs du Collège ainsi que de la définition du lexique utilisé dans le texte du plan. La structure globale du plan repose sur la description des enjeux, de leurs fondements et sur des objectifs stratégiques du Collège. S'en suit une présentation du mécanisme de suivi. Finalement, l'annexe portant sur les programmes et les services du Collège complète le plan stratégique.

Évaluation du plan

La conformité

Le plan stratégique du Cégep de Sorel-Tracy comprend tous les éléments prescrits par l'article 16.1 de la Loi. Il tient compte de la situation du Collège ainsi que de sa mission, qui vise l'offre d'une formation centrée sur la réussite éducative, le développement du plein potentiel de chaque étudiant et l'écoute des besoins de la société. Il est également en adéquation avec la vision stratégique institutionnelle et avec les orientations stratégiques 2009-2013 du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Le plan stratégique couvre une période de cinq ans 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 troisième et la quatrième orientation). Le Collège rend publique l'intégralité de son plan stratégique en le diffusant sur son site Web.

Selon l'article 16.2, le Collège doit produire un document expliquant de façon claire et accessible son plan de réussite et le distribuer aux étudiants et aux membres du personnel. Le Collège a publié intégralement son plan stratégique, incluant le plan de réussite, sur son site Web, et a produit à l'attention du personnel un graphique présentant la structure globale du plan stratégique. Il a aussi informé les étudiants des mesures d'aide à la réussite par l'entremise de l'agenda scolaire et le site Web du Collège. Toutefois, la Commission constate qu'il est difficile de faire le lien entre les mesures qui y sont présentées et les objectifs poursuivis par le plan de réussite.

La Direction des études du Cégep de Sorel-Tracy a informé la Commission qu'elle était en processus d'élaboration d'un document promotionnel expliquant le plan de réussite de manière claire et adaptée aux étudiants ainsi qu'aux membres du personnel et prévoyait sa diffusion dès l'automne 2017. La Commission **suggère** donc au Collège de terminer l'élaboration du document expliquant le plan de réussite et de le distribuer aux étudiants et au personnel du Collège dans les plus brefs délais.

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 institutionnel 2014-2019* qui l'a amené à actualiser la lecture de ses environnements interne et externe.

Des thèmes tels que la mondialisation et le marché de l'emploi ressortent de l'analyse de l'environnement externe. L'analyse de l'environnement interne met pour sa part en lumière les divers éléments socioéconomiques, géographiques, pédagogiques et démographiques dont le Collège doit tenir compte pour mieux répondre aux défis des cinq prochaines années.

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 six orientations. La première consiste à augmenter le recrutement hors de son territoire. La deuxième veut accroître le rayonnement de l'établissement. La troisième et la quatrième, qui constituent son plan de réussite, visent à adapter la pédagogie aux étudiants d'aujourd'hui et à développer des pratiques favorisant la réussite. La cinquième orientation concerne l'approche programme. Finalement, la sixième s'intéresse à l'optimisation des pratiques de gestion favorisant le travail d'équipe.

Ces orientations stratégiques trouvent écho dans la mission du Collège et dans l'énoncé de sa vision stratégique et sont en adéquation avec les orientations stratégiques du Ministère. Elles sont également reliées aux enjeux, défis et problématiques qui découlent de l'analyse de sa situation organisationnelle interne et externe.

Les objectifs stratégiques

Le *Plan stratégique institutionnel 2014-2019* comporte sept objectifs reliés aux orientations, soit d'un à deux objectifs par orientation. La Commission estime que les objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, sont généralement clairs et sont liés à l'analyse de la situation, aux enjeux et aux orientations.

Les objectifs sont associés à des indicateurs pertinents, susceptibles de mesurer la progression vers l'atteinte des objectifs. Toutefois, la Commission remarque que même si, conformément à l'article 27.1 de la Loi, le Collège spécifie les résultats attendus mesurables en regard des objectifs stratégiques, incluant ceux de son plan de réussite,

ces résultats ne se trouvent que dans les fiches d'indicateur. Ces dernières constituent les documents internes de l'établissement. Par conséquent, la Commission **suggère** au Collège d'intégrer ses résultats attendus mesurables dans son plan stratégique, afin d'être en mesure de témoigner de l'atteinte des objectifs de son plan.

Le mécanisme de mise en œuvre

Le Collège a présenté à l'intérieur des objectifs stratégiques des moyens prévus pour leur atteinte. Ainsi, le Collège prévoit mettre à contribution l'ensemble des services et des départements dans la mise en œuvre des moyens et des actions du plan stratégique. Cependant, au regard des responsabilités, le Collège gagnerait à préciser davantage leur répartition.

Le mécanisme de suivi des résultats

Le plan stratégique du Collège prévoit un mécanisme de suivi des résultats. Pour ce faire, il prévoit une collecte annuelle d'information selon des paramètres bien définis et des indicateurs faisant appel à la responsabilité de chaque direction. Constitués en tableau de bord stratégique, les indicateurs prévus au plan stratégique, incluant le plan de réussite, assureront le suivi qui permettra de produire un bilan annuel remis en fin d'année au conseil d'administration du Collège. Le tout sera consigné dans un système d'information. La Direction générale sera responsable de la réalisation et du suivi de ce tableau de bord avec chacune des directions concernées. Le plan contient également un mécanisme de révision annuelle qui permet son actualisation. Ainsi, le Collège préconise une démarche itérative d'interprétation des indicateurs qui permettra de procéder à une meilleure appréciation annuelle des résultats atteints et d'apporter les correctifs nécessaires au plan stratégique, incluant le plan de réussite, et cela à la fin de chaque année d'application.

Le plan de réussite

Le *Plan institutionnel de réussite 2014-2019* est complètement intégré au plan stratégique par ses troisième et quatrième orientations. Les objectifs en sont de former le personnel sur les nouvelles réalités pédagogiques, de mettre en place des mesures afin d'accroître l'intérêt des garçons aux études collégiales et d'améliorer la qualité du français des étudiants.

Ces trois objectifs sont liés à l'analyse des obstacles à la réussite et à l'analyse de certains éléments contextuels. Cependant, cette analyse n'est pas appuyée par des données récentes, ce que le Collège gagnerait à faire. Comme pour le plan stratégique, la Commission réitère au Collège l'importance d'intégrer des résultats attendus mesurables dans son plan de réussite afin d'être apte à témoigner de l'atteinte des objectifs de son plan. 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 institutionnel 2014-2019 - Un engagement vers l'avenir*, incluant le plan de réussite, du Cégep de Sorel-Tracy est **partiellement conforme** aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. À cet effet, la Commission suggère donc au Collège de terminer l'élaboration du document expliquant le plan de réussite et de le distribuer aux étudiants et au personnel du Collège dans les plus brefs délais.

Par ailleurs, le *Plan stratégique institutionnel 2014-2019*, incluant le plan de réussite, du Cégep de Sorel-Tracy comprend les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. La Commission suggère au Collège d'intégrer des résultats attendus mesurables dans son plan stratégique afin d'être apte à témoigner de l'atteinte des objectifs de son plan.

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

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Murielle Lanciault, présidente

Recherche et analyse : Alla Mitriashkina

COPIE CERTIFIÉE CONFORME