Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial

RAPPORT D'ÉVALUATION

Plan stratégique (2020-2025)

Du Cégep de Sainte-Foy

Septembre 2021

Québec

Introduction

Le *Plan stratégique 2020-2025* du Cégep de Sainte-Foy a été adopté par le conseil d'administration le 15 juin 2020. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 22 janvier 2021. Un document complémentaire au plan stratégique adopté par le conseil d'administration le 21 juin de la même année a été transmis à la Commission le 30 juin du même mois. Il précise le mode de suivi du plan, le partage des responsabilités y étant associées ainsi que les indicateurs de résultats et les cibles retenus pour témoigner de l'atteinte des objectifs.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège et le document complémentaire lors de sa réunion tenue le 9 septembre 2021. 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 de Sainte-Foy couvre une période de cinq ans, soit de 2020 à 2025, et il intègre un plan de réussite.

À la suite d'une brève présentation du Cégep de Sainte-Foy, le plan fait état de la démarche retenue pour son élaboration. Trois principales étapes caractérisent cette démarche, soit une collecte d'idées auprès de la communauté du Collège, une étape d'enrichissement, puis une consultation formelle. En guise d'introduction, le plan stratégique présente les enjeux du Collège, ses atouts lui permettant de poursuivre sa mission ainsi que les visées de son projet éducatif. La mission de l'établissement, la vision pour 2025 ainsi que les orientations, incluant les objectifs et les moyens, sont ensuite présentés. Une section sur la mise en œuvre et le suivi complète le plan stratégique.

Évaluation du plan

La conformité

Le *Plan stratégique 2020-2025*, incluant le plan de réussite, du Cégep de Sainte-Foy comprend tous les éléments prescrits par la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*. Conformément à l'article 16.1 de la Loi, le plan stratégique couvre une période de plusieurs années et il intègre une planification liée à la réussite. Il comporte également l'ensemble des objectifs poursuivis par le Collège pour réaliser sa mission en plus de tenir compte des orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Ce plan est disponible sur le site Internet de l'établissement. Toutefois, la version publique ne comprend pas les précisions qui sont incluses dans le document complémentaire adopté par le Collège. En conséquence,

> *La Commission recommande au Collège de rendre public le document complémentaire à son plan, lequel document comprend les résultats attendus et les indicateurs choisis en lien avec ses objectifs.*

Par ailleurs, conformément à l'article 16.2 de la Loi, un document expliquant le plan de réussite de manière claire et adaptée au public visé est accessible aux étudiants et aux membres du personnel par le biais du site Internet du Collège.

Enfin, 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 de l'établissement.

L’efficacité potentielle

L’analyse de la situation

En guise d’introduction, le plan stratégique présente une liste d’enjeux découlant de l’analyse du contexte interne et externe du Cégep de Sainte-Foy. Il expose également les atouts du Collège afin de poursuivre sa mission et les trois visées du projet éducatif. Toutefois, les principaux constats issus de l’analyse de la situation ne sont pas présentés, notamment les conclusions découlant d’une analyse récente des indicateurs de réussite et les obstacles à la réussite déterminés par l’analyse des caractéristiques de la population étudiante. La Commission ***suggère*** au Collège de présenter dans son plan stratégique, incluant le plan de réussite, les principaux constats de son analyse de la situation afin de mieux comprendre les enjeux déterminants les choix stratégiques qui sont faits par la suite.

Les orientations

Le plan stratégique du Collège s’articule autour de quatre orientations concernant la réussite des étudiants, le milieu d’études et de travail, la formation globale de la personne et le développement de la collectivité ainsi que la capacité d’adaptation collective. La description de chacune des orientations permet d’établir des liens avec les enjeux découlant de l’analyse de la situation. Par ailleurs, les orientations du plan stratégique trouvent écho dans la mission du Cégep de Sainte-Foy, qui consiste à former des personnes aptes à changer le monde, ainsi que dans l’énoncé de vision défini pour 2025.

Les objectifs stratégiques

Des 4 orientations découlent 10 objectifs formulés clairement qui portent notamment sur la cohérence des actions autour d’une vision commune de la réussite, sur la multiplication des contextes soutenant la démarche de développement professionnel du personnel enseignant, sur l’amélioration de l’environnement du Collège, sur le développement d’habiletés essentielles chez les étudiants ainsi que sur l’intégration des technologies et du numérique. Dans le document complémentaire au plan stratégique adopté par le Collège, des résultats attendus sont précisés pour chacun des objectifs et sont accompagnés d’indicateurs pertinents.

Le mécanisme de mise en œuvre

Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, présente l’ensemble des moyens prévus par le Collège pour atteindre ses objectifs. En outre, il prévoit qu’un plan d’action annuel sera établi puis redéployé dans chacune des directions. Un bilan des actions réalisées sera

ensuite dressé au regard de l'atteinte des objectifs. Le document complémentaire au plan stratégique adopté par le Collège précise les responsabilités inhérentes au suivi du déploiement des moyens prévus et des actions réalisées. L'équipe de direction est notamment responsable de la détermination des indicateurs d'avancement utiles à la planification annuelle des actions et à leur suivi. Les différentes directions s'appuient sur ces indicateurs ainsi que sur la contribution des équipes sous leur responsabilité afin de réaliser un bilan annuel des actions déployées. La Commission estime que le Collège gagnerait à inclure, dans son plan stratégique, les précisions quant au partage des responsabilités de la mise en œuvre.

Le mécanisme de suivi des résultats

Le plan stratégique fait état d'un mécanisme de suivi de l'atteinte des objectifs. Il est prévu qu'un regard soit porté régulièrement sur l'atteinte des objectifs à partir d'indicateurs qui font déjà l'objet d'un suivi par le Collège ou qui seront développés selon les besoins. Le partage des responsabilités relatif au suivi des résultats est présenté dans le document complémentaire au plan stratégique adopté par le conseil d'administration. Des indicateurs de résultats, accompagnés de données de référence et de cibles envisagées sont déterminés par l'équipe de direction et adoptés par le conseil d'administration à la suite d'un avis favorable de la Commission des études. Ils permettent à l'équipe de direction de témoigner annuellement au conseil d'administration du niveau d'atteinte des objectifs. La Commission **invite** le Collège à inclure, dans son plan stratégique, le partage des responsabilités relatif au suivi des résultats.

Par ailleurs, le plan stratégique contient un mécanisme de révision conduisant à son actualisation au besoin. Il est prévu que le suivi des résultats et une veille continue permettront d'assurer la pertinence des objectifs stratégiques et de les ajuster au besoin. Le document complémentaire au plan stratégique précise que, sous la responsabilité de l'équipe de direction, le plan sera révisé annuellement, puis actualisé au besoin. En fonction de la nature et de l'ampleur des ajustements envisagés, le plan actualisé fera l'objet de consultations, puis sera soumis à la Commission des études avant d'être adopté par le conseil d'administration.

Le plan de réussite

Le plan de réussite du Cégep de Sainte-Foy est intégré à travers la première orientation du *Plan stratégique 2020-2025*. Cette orientation se décline en trois objectifs visant à améliorer la cohérence des actions autour d'une vision commune de la réussite, à multiplier les contextes soutenant la démarche de développement professionnel du personnel enseignant ainsi qu'à accentuer l'engagement et la responsabilisation des étudiants dans la réalisation de leur projet de formation. Des indicateurs de résultats globaux, s'appliquant

à l’ensemble de l’orientation, sont précisés dans le document complémentaire au plan stratégique adopté par le Collège.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le *Plan stratégique 2020-2025*, incluant le plan de réussite, du Cégep de Sainte-Foy est ***partiellement conforme*** aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Elle recommande au Collège de rendre public le document complémentaire à son plan, lequel document comprend les résultats attendus et les indicateurs choisis en lien avec ses objectifs.

Par ailleurs, le plan stratégique ***comprend les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité***. La Commission rappelle au Collège qu'elle lui suggère de présenter dans son plan stratégique, incluant le plan de réussite, les principaux constats de son analyse de la situation afin de mieux comprendre les enjeux déterminant les choix stratégiques qui sont faits par la suite. Elle l'invite également à inclure, dans son plan stratégique, le partage des responsabilités relatif au suivi des résultats.

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

Denis Rousseau, président

Recherche et analyse : Claudia Pilote

COPIE CERTIFIÉE CONFORME