



**Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial**

RAPPORT D'ÉVALUATION

Plan stratégique 2023-2028

du Cégep régional de Lanaudière

Octobre 2023

Introduction

Le *Plan stratégique 2023-2028* du Cégep régional de Lanaudière a été adopté par le conseil d'administration le 22 février 2023. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 20 mars de la même année.

La Commission a évalué le plan stratégique du Cégep lors de sa réunion tenue le 4 octobre 2023. 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. Elle fait état de ses conclusions dans le présent rapport.

Présentation du plan

Le plan stratégique du Cégep couvre la période de 2023 à 2028, soit une durée de cinq ans. Il intègre les plans de réussite des trois collèges constituants.

Afin d'élaborer son plan, le Cégep a mis sur pied un comité de pilotage qui a d'abord procédé à l'analyse du contexte interne et externe de l'organisation puis a proposé une série d'enjeux qui a été soumise pour consultation à différentes parties prenantes, soit des étudiants, des membres du personnel, les membres du conseil d'administration de même que des partenaires du milieu de l'éducation, du milieu socioéconomique et du marché du travail. Au cours de ces consultations, les valeurs à privilégier ainsi que la mission du Cégep ont également été discutées. Le comité de pilotage a ensuite sélectionné les principaux enjeux puis a déterminé des objectifs pour chacun d'eux. Les choix du comité ont fait l'objet d'une seconde consultation auprès des mêmes parties prenantes. Enfin, des consultations ont été menées localement dans les collèges constituants, dans les services administratifs ainsi qu'à la formation continue afin de déterminer les actions à déployer pour atteindre les objectifs. Le plan stratégique, incluant les plans de réussite, débute par une présentation de la mission et des valeurs du Cégep. Il fait ensuite état des orientations, des objectifs et des stratégies retenus par l'établissement.

Évaluation du plan

La conformité

Le plan est conforme à l'article 16.1 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*. Il tient compte des orientations du plan stratégique du ministère de l'Enseignement supérieur (MES) et de la situation du Cégep. En plus de couvrir une période de plusieurs années, il comporte l'ensemble des objectifs poursuivis par le Cégep pour réaliser sa mission ainsi que des moyens à mettre en œuvre. La version intégrale du plan et une version sommaire sont disponibles sur le site Web de l'établissement. Enfin, le plan stratégique du Cégep intègre trois plans de réussite, lesquels constituent une planification particulière en vue de l'amélioration de la réussite des étudiants. Ces plans s'appliquent à la formation ordinaire comme à la formation continue et sont disponibles sur le site Web du Cégep. En outre, les trois collèges constituant disposent, comme le prévoit l'article 16.2 de la Loi, d'un document expliquant leur plan de réussite à l'intention des étudiants et des membres de leur personnel.

Conformément à l'article 17.0.2 de la Loi, le projet de plan stratégique a été soumis à la Commission des études de chacun des collèges constituant pour les questions relevant de leur compétence avant d'être adopté par les conseils d'établissement, puis par le conseil d'administration. En outre, chaque plan de réussite a été présenté à la Commission des études de son collège constituant avant d'être adopté par son conseil d'établissement.

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

Dans son plan stratégique, le Cégep présente les principaux constats résultant d'une analyse de son environnement interne et externe. Il fait notamment état des défis démographiques et géographiques, de la hausse de l'effectif étudiant et de son caractère hétérogène, du phénomène de mutation de l'enseignement supérieur, de la nécessité d'amplifier les activités de recherche, d'innovation et de développement ainsi que celle d'offrir un milieu de vie épanouissant pour l'ensemble de la communauté. Ces constats permettent de comprendre les enjeux retenus par le Cégep ainsi que les choix stratégiques qui en découlent.

Les orientations

Le plan stratégique du Cégep ne présente pas explicitement d'orientations. Le plan est structuré à partir des 6 enjeux découlant de l'analyse de la situation qui tiennent lieu d'orientations. Les orientations sont en lien avec les valeurs présentées dans le plan

stratégique ainsi qu'avec la mission du Cégep qui consiste à « offrir une formation collégiale répondant aux besoins des étudiants et des entreprises ».

Les objectifs stratégiques

Des 6 orientations découlent 26 objectifs auxquels le Cégep associe des résultats attendus qui concernent, pour la plupart, la mise en œuvre de moyens plutôt que l'impact recherché par la mise en œuvre de ces moyens. Puisqu'aucun indicateur n'est clairement précisé pour chaque objectif du plan, la Commission considère que le Cégep pourrait avoir de la difficulté à faire état des résultats obtenus au regard des objectifs fixés dans son plan stratégique, conformément à l'article 27.1 de la Loi. C'est pourquoi

la Commission recommande au Cégep d'associer à chaque objectif de son plan stratégique au moins un indicateur pertinent accompagné d'une cible à atteindre afin de pouvoir en mesurer la progression.

Le mécanisme de mise en œuvre

Le plan stratégique fait état des actions prioritaires retenues par chaque collègue constituant ainsi que par les services administratifs et la formation continue, en vue de l'atteinte de ses objectifs. La Commission constate cependant que le plan ne précise pas les responsables de la mise en œuvre de ces actions. Il ne présente pas non plus le mécanisme veillant au suivi de la mise en œuvre des moyens retenus. Pour ces raisons, la Commission **invite** le Cégep à préciser, dans son plan stratégique, le mécanisme lui permettant de s'assurer d'une gestion efficace de la mise en œuvre de ce plan.

Le mécanisme de suivi des résultats

Le plan stratégique ne présente pas le mécanisme permettant au Cégep d'assurer le suivi de l'atteinte de ses objectifs et de pouvoir en témoigner dans une perspective de gestion axée sur les résultats. Il ne prévoit pas non plus de mécanisme de révision annuelle permettant l'actualisation du plan au besoin. En conséquence, la Commission **suggère** au Cégep de préciser ces mécanismes et le partage des responsabilités y étant associés dans son plan stratégique.

Les plans de réussite

Chacun des trois collèges constitutifs possède son propre plan de réussite lesquels sont présentés dans des documents distincts annexés au plan stratégique. Ils sont liés au plan stratégique, en tout ou en partie, par l'entremise de la deuxième orientation, soit « inclusion et réussite d'un effectif étudiants de plus en plus hétérogène, aux besoins variés et aux parcours et rythmes scolaires diversifiés » ainsi que, dans le cas du plan de réussite du Collège constituant de l'Assomption, par la troisième orientation, soit « émergence de

nouveaux modes d'apprentissage, de nouvelles formules pédagogiques et d'outils technologiques ».

Le plan de réussite du Collège constituant de L'Assomption

Pour élaborer son *Plan de réussite éducative 2023-2028*, le Collège constituant de L'Assomption a tenu compte du *Plan d'action pour la réussite du ministère de l'Enseignement supérieur (PARES)*. De plus, il a analysé des données quantitatives et qualitatives en plus de s'appuyer sur le bilan de son plan de réussite précédent. Le plan de réussite fait état des principaux constats issus de ces analyses en ce qui a trait à la formation continue, à l'admission et à la réussite. Il présente également les enjeux retenus par le Collège constituant soit l'adaptation des étudiants à la nouvelle réalité collégiale, l'engagement et la motivation des étudiants à poursuivre leurs études et l'augmentation et la complexité des besoins des étudiants.

En lien avec les enjeux, le plan comprend trois principaux objectifs formulés en termes de résultats attendus. Le Collège constituant souhaite augmenter le taux de réussite de la 1^{re} session, augmenter la persévérance des étudiants et accroître la réussite des étudiants en situation de handicap et des étudiants qui ont des défis particuliers. Le Collège constituant prévoit mesurer la progression vers les résultats attendus par des indicateurs pertinents.

Pour chacun de ses objectifs, le Collège constituant a déterminé des objectifs spécifiques auxquels il a associé une série d'actions institutionnelles à mettre en œuvre. Le plan de réussite indique que chaque regroupement (programmes, départements, services) déterminera dans son plan de travail annuel les moyens à déployer et qu'au terme de l'année, un bilan portant sur la mise en œuvre du plan de réussite sera présenté à la Commission des études et au conseil d'établissement.

Le plan de réussite ne comporte toutefois pas de mécanisme de suivi des résultats permettant au Collège constituant d'évaluer le niveau d'atteinte de ses objectifs puis de procéder à sa révision en fonction des résultats obtenus afin de l'actualiser, au besoin. La Commission **suggère** au Collège constituant d'inclure, dans son plan de réussite, un mécanisme de suivi des résultats et les responsabilités qui y sont rattachées.

Le plan de réussite du Collège constituant de Joliette

Lors de l'élaboration de son *Plan de réussite éducative 2023-2028*, le Collège constituant de Joliette a tenu compte du bilan de son plan précédent ainsi que du PARES. Il a également analysé les caractéristiques de sa population étudiante ainsi que les principaux indicateurs liés à la réussite. Dans son plan de réussite, le Collège constituant présente les principaux constats issus de ces analyses ainsi que les enjeux qu'il en dégage. Les enjeux retenus concernant notamment l'attrait pour les études supérieures, l'intégration des étudiants au collégial, la réussite d'un effectif étudiant de plus en plus hétérogène et la nécessité de mieux comprendre les enjeux de réussite et de persévérance des étudiants.

Des 4 enjeux découlent 18 objectifs qui concernent, pour la plupart, la mise en œuvre de moyens plutôt que l'impact recherché par la mise en œuvre de ces moyens. Bien que des indicateurs soient associés à chaque objectif, le Collège constituant ne précise pas clairement les résultats attendus au terme du plan. En l'absence de cible à atteindre, la Commission considère que le Collège constituant pourrait avoir de la difficulté à faire état des résultats obtenus au regard des objectifs fixés dans son plan stratégique, conformément à l'article 27.1 de la Loi. C'est pourquoi

la Commission recommande au Collège constituant de Joliette, de s'assurer que tous ses objectifs sont formulés en termes de résultats attendus et de préciser au moins une cible pour chacun des indicateurs retenus.

Afin de répondre aux objectifs, le plan précise que des actions devront être déterminées annuellement par les différentes instances qui regroupent les acteurs de la réussite au Collège constituant. Il est prévu que les moyens retenus figureront dans les plans de travail.

Le plan de réussite indique qu'un suivi annuel sera effectué par le Collège constituant et par le service de la formation continue. Cependant, le plan de réussite ne prévoit pas explicitement de mécanisme de suivi des résultats permettant au Collège constituant d'évaluer le niveau d'atteinte de ses objectifs puis de procéder à sa révision en fonction des résultats obtenus afin de l'actualiser, au besoin. La Commission **suggère** au Collège constituant d'inclure, dans son plan de réussite, un mécanisme de suivi des résultats et les responsabilités qui y sont rattachées.

Le plan de réussite du Collège constituant de Terrebonne

Afin d'élaborer son *Plan de réussite 2023-2028*, le Collège constituant de Terrebonne a tenu compte du PARES et des consultations menées auprès de sa communauté en plus d'analyser les caractéristiques de sa population étudiante ainsi que les principaux indicateurs liés à la réussite. Le plan de réussite présente les principaux constats issus de ces analyses ainsi que les enjeux qui s'en dégagent. Il appert que la population étudiante est en transformation et en constante augmentation ce qui entraîne des défis pour le Collège constituant de Terrebonne. En outre, le Collège constituant mentionne devoir faire preuve de vigilance sur certains points puisque ses indicateurs de réussite sont généralement inférieurs à ceux obtenus dans le réseau public.

Par la mise en œuvre de son plan stratégique, le Collège constituant de Terrebonne vise à « maximiser la collaboration multidisciplinaire et multiservice afin de poser des actions concrètes en matière de réussite et de persévérance scolaire ». Pour ce faire, le Collège constituant a retenu deux orientations qu'il nomme « axes ». Il souhaite, d'une part, assurer des transitions harmonieuses vers le collégial et, d'autre part, améliorer la gestion et l'évaluation des données liées à la réussite. Quatre objectifs ont été déterminés pour

chacune des orientations. Les objectifs concernent, pour la plupart, la mise en œuvre de moyens plutôt que l'impact recherché par la mise en œuvre de ces moyens. Bien que des indicateurs soient associés à chaque objectif, le Collège constituant ne précise pas clairement les résultats attendus au terme du plan. En l'absence de cible à atteindre, la Commission considère que le Collège constituant pourrait avoir de la difficulté à faire état des résultats obtenus au regard des objectifs fixés dans son plan stratégique, conformément à l'article 27.1 de la Loi. C'est pourquoi

la Commission recommande au Collège constituant de Terrebonne, de s'assurer que tous ses objectifs sont formulés en termes de résultats attendus et de préciser au moins une cible pour chacun des indicateurs retenus.

Le plan de réussite précise les actions générales retenues en lien avec chaque objectif. De plus, une annexe rassemble des idées de mesures colligées lors des consultations menées auprès de la communauté. Il est prévu que le comité de réussite soit responsable de mobiliser la communauté du Collège constituant quant aux actions à déployer. Le Service de la Formation continue mettra en œuvre, quant à lui, les actions qui se retrouveront dans son plan d'action. En outre, par l'intermédiaire de son plan d'action annuel, il est prévu que la Direction du Collège constituant effectue le suivi de la mise en œuvre du plan de réussite, en collaboration avec les acteurs concernés.

Le plan de réussite ne précise pas de mécanisme de suivi des résultats permettant au Collège constituant d'évaluer le niveau d'atteinte de ses objectifs puis de procéder à sa révision en fonction des résultats obtenus afin de l'actualiser, au besoin. La Commission **suggère** au Collège constituant d'inclure, dans son plan de réussite, un mécanisme de suivi des résultats et les responsabilités qui y sont rattachées.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le *Plan stratégique 2022-2028* du Cégep régional de Lanaudière, qui inclut les plans de réussite des collèges constituants, est **conforme** aux dispositions de la Loi.

Par ailleurs, le plan stratégique **ne comprend pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité**. La Commission recommande au Cégep, d'associer à chaque objectif de son plan stratégique au moins un indicateur pertinent accompagné d'une cible à atteindre afin de pouvoir en mesurer la progression. De plus, elle lui suggère de préciser, dans son plan stratégique, le mécanisme permettant au Cégep d'assurer le suivi de l'atteinte de ses objectifs et de pouvoir en témoigner dans une perspective de gestion axée sur les résultats, le mécanisme de révision annuelle permettant l'actualisation du plan au besoin, ainsi que le partage des responsabilités y étant associés. Enfin, elle l'invite à préciser, dans son plan stratégique, le mécanisme lui permettant de s'assurer d'une gestion efficace de la mise en œuvre de son plan stratégique.

En ce qui concerne le *Plan de réussite éducative 2023-2028* du Collège constituant de L'Assomption, la Commission suggère d'y inclure un mécanisme de suivi des résultats et les responsabilités qui y sont rattachées.

En ce qui concerne le *Plan de réussite éducative 2023-2028* du Collège constituant de Joliette, la Commission lui recommande de s'assurer que tous ses objectifs sont formulés en termes de résultats attendus et de préciser au moins une cible pour chacun des indicateurs retenus. Elle lui suggère également d'inclure, dans son plan de réussite, un mécanisme de suivi des résultats et les responsabilités qui y sont rattachées.

En ce qui concerne le *Plan de réussite éducative 2023-2028* du Collège constituant de Terrebonne, la Commission lui recommande de s'assurer que tous ses objectifs sont formulés en termes de résultats attendus et de préciser au moins une cible pour chacun des indicateurs retenus. Elle lui suggère également d'inclure, dans son plan de réussite, un mécanisme de suivi des résultats et les responsabilités qui y sont rattachées.

Le jugement et les avis émis dans ce rapport remplacent ceux émis lors de l'évaluation du plan stratégique précédent.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Nathalie Savard, Directrice et secrétaire générale

Recherche et analyse : Claudia Pilote