

# Rapport d'évaluation

## **Plan stratégique 2010-2015**

du Cégep John Abbott

*Janvier 2011*

---

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

Québec 

## **Introduction**

Le plan stratégique du Cégep John Abbott, *Building a Collaborative Learning Community : A Blueprint for Student Success*, couvre les années 2010 à 2015. Il a été adopté par le conseil d'administration le 8 juin 2010. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 5 juillet 2010.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège lors de sa réunion tenue le 20 janvier 2011. 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 John Abbott couvre la période de 2010 à 2015, soit une durée de cinq ans. Ce plan stratégique est le fruit d'un effort collectif et le résultat d'une vaste consultation, autant des membres de la communauté du Collège que d'organismes et d'individus externes au Collège.

Le plan stratégique actuel du Cégep John Abbott a été élaboré en tenant compte des constats ayant émergé de l'autoévaluation du plan stratégique précédent. De plus, le plan de réussite est désormais complètement intégré au plan stratégique. Enfin, la structure du plan stratégique permet de lier chacun des objectifs à l'instance qui en est responsable et de transférer chacun des objectifs dans les plans de travail annuels.

Le plan stratégique du Cégep John Abbott contient huit orientations. Chacune de ces huit orientations est associée à une instance du Collège. Chaque orientation contient des objectifs et chaque objectif est accompagné d'indicateurs et de cibles. Certains objectifs sont aussi accompagnés de moyens. Tout le plan stratégique est orienté vers la réussite des étudiants; cette réussite peut être éducative, mais aussi personnelle. C'est pourquoi la communauté du Cégep John Abbott est dédiée au développement intellectuel, social, émotif, culturel et physique des étudiants. La réussite des étudiants, qui constitue la première orientation du plan stratégique, est vue comme étant sous la responsabilité de toute la communauté du Collège. Ensuite, les objectifs sont regroupés au sein d'une même orientation en fonction des directions qui en sont responsables. Chaque direction a défini des objectifs qui serviront à déterminer les actions contenues dans les plans de travail des années couvertes par le plan stratégique.

## **Évaluation du plan**

### **La conformité**

Le plan stratégique du Cégep John Abbott est conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel relatives au plan stratégique. Il couvre une période s'étendant sur cinq ans. Le plan stratégique contient une analyse de la situation du Collège qui expose son contexte et ses enjeux. Il comporte également l'ensemble des objectifs poursuivis par le Collège; ces objectifs sont regroupés sous des orientations. Il est également à noter que la majorité des orientations du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) sont prises en compte dans le plan stratégique du Collège. Le Collège rend son plan stratégique accessible sur son site Internet; cette version publiée est claire et intelligible. De plus, le plan stratégique intègre le plan de réussite du Collège. Un document, clair et accessible, expliquant le plan de réussite est distribué aux étudiants et aux membres du personnel du Collège. Enfin, le plan stratégique, pour les sections qui la concernent, a été soumis à la Commission des études avant d'être adopté par le conseil d'administration.

### **L'efficacité potentielle**

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

L'analyse de la situation qui apparaît dans le plan stratégique est très sommaire et peu approfondie; le Collège y élabore davantage une courte description de son contexte qu'une analyse de sa situation. Ainsi, le Collège détermine quatre enjeux : la décroissance constante du nombre d'élèves au niveau secondaire, l'arrivée de la première vague d'étudiants issus du renouveau pédagogique de l'enseignement secondaire, la nouvelle législation changeant la composition et le mandat du conseil d'administration et la métamorphose du campus impliquant la construction et la rénovation de plusieurs bâtiments. De plus, aucun obstacle à la réussite n'a été déterminé, aucune caractéristique particulière de la clientèle du Collège n'a été établie et aucune donnée récente sur les indicateurs de réussite n'a été analysée. En conséquence, l'analyse, autant pour le plan stratégique que pour le plan de réussite, est limitée. La Commission *suggère* donc au Collège de compléter et d'approfondir l'analyse de sa situation de façon à permettre de dégager des enjeux déterminant les choix stratégiques qui sont faits par la suite.

## **Les orientations**

Le Collège a retenu huit orientations pour son plan stratégique qui touchent la réussite des étudiants, l'environnement d'apprentissage, les services offerts aux étudiants et à la communauté du Collège, la rénovation et la construction des infrastructures, les ressources humaines et les technologies de l'information et des communications (TIC). Le plan stratégique est conçu pour que chacune de ses orientations soit sous la responsabilité d'une instance du Collège. La mission du Collège, qui met l'accent sur la réussite des étudiants, a été prise en compte dans le choix des orientations du plan stratégique. Par contre, puisque l'analyse que réalise le Collège de sa situation est très sommaire et peu approfondie, les orientations n'ont pas de liens explicites avec les enjeux qu'il a déterminés.

## **Les objectifs stratégiques**

Le plan stratégique du Cégep John Abbott compte cinquante-deux objectifs. Dix d'entre eux touchent la réussite des étudiants, onze concernent la gouvernance du Collège, sept touchent les projets de construction et de rénovation, quatre concernent le développement pédagogique, deux touchent les services aux étudiants, quatre concernent la formation continue, quatre touchent l'internationalisation du Collège, deux concernent les ressources humaines et huit touchent les technologies de l'information et des communications (TIC). Les objectifs liés à la réussite portent sur l'environnement d'apprentissage offert aux étudiants, la réussite et la persévérance des garçons, la transition entre le secondaire et le collégial, la motivation et l'engagement des étudiants, l'accompagnement offert aux étudiants dans leur choix de carrière et le soutien offert aux étudiants vivant avec une difficulté ou un handicap. Les objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, ont été élaborés par chacune des directions et constituent davantage des priorités pour chacune des directions plutôt que des priorités institutionnelles. Très peu d'objectifs sont liés à des enjeux stratégiques; ainsi, la vaste majorité constitue plutôt des objectifs courants de fonctionnement. En conséquence, le lien qui unit l'analyse de situation, les enjeux, les orientations et les objectifs est ténu. Il est à noter, par ailleurs, que tous les objectifs du plan stratégique sont énoncés clairement et accompagnés d'indicateurs. Toutefois, la Commission note que le Collège n'a pas prévu de cibles et estime que celui-ci 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 le plan stratégique. La Commission *suggère* donc au Collège de préciser, pour tous les objectifs de son plan stratégique, des résultats attendus mesurables.

### **Le mécanisme de mise en œuvre**

Les objectifs de deux des huit orientations du plan stratégique sont accompagnés de moyens. Le Collège prévoit que ses plans de travail annuels, tout comme ses priorités institutionnelles, sont reliés aux orientations et aux objectifs du plan stratégique. Le suivi de mise en œuvre des actions prévues au plan stratégique se fait donc par les plans de travail annuels. Les bilans annuels des directions, départements, programmes et services servent d'attestation du progrès réalisé dans la mise en œuvre des moyens au terme de chacune des années couvertes par le plan. Le partage des responsabilités est clair dans le plan stratégique puisque chacune des huit orientations est liée à l'une ou l'autre des instances du Collège.

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

Le Collège prévoit faire le suivi de l'atteinte des objectifs du plan stratégique par les bilans annuels des directions, départements, programmes et services qui servent à attester le niveau de progression vers l'atteinte des cibles fixées dans le plan stratégique. À la fin de chacune des années, le Collège compte mesurer la progression vers l'atteinte des objectifs du plan stratégique en évaluant le travail accompli en lien avec chacun des indicateurs du plan stratégique. Ce mécanisme s'applique également au plan de réussite. Toutefois, le plan stratégique, incluant le plan de réussite, ne prévoit pas de mécanisme d'évaluation et de révision annuelle menant, au besoin, à une actualisation. Ainsi, la Commission *suggère* au Collège de s'assurer que le suivi des résultats lui permet d'actualiser son plan stratégique.

### **Le plan de réussite**

Le plan de réussite actuel est issu d'une refonte complète du plan de réussite précédent. Tandis que, au cours de la période couverte par le plan stratégique précédent, un document distinct constituait le plan de réussite, le plan stratégique actuel intègre complètement le plan de réussite dans une de ses orientations. Ainsi, dans le nouveau plan stratégique, la réussite est devenue le point central; bien que la première orientation y soit entièrement consacrée, des objectifs d'autres orientations touchent également la réussite. La Commission note toutefois que les objectifs liés à la réussite sont très peu en lien avec d'éventuels obstacles à la réussite et avec les indicateurs de réussite courants. Il est enfin à noter que les mécanismes de mise en œuvre et de suivi des résultats du plan de réussite sont les mêmes que ceux prévus pour le plan stratégique.

## **Conclusion**

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le plan stratégique du Cégep John Abbott est conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel relatives au plan stratégique.

La Commission juge par ailleurs que le plan stratégique, incluant le plan de réussite, ne comprend pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. Ainsi, elle suggère au Collège de compléter et d'approfondir l'analyse de sa situation de façon à permettre de dégager des enjeux déterminant les choix stratégiques qui sont faits par la suite, de préciser des résultats attendus mesurables pour tous les objectifs de son plan stratégique et de s'assurer que le suivi des résultats lui permet d'actualiser son plan stratégique.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président par intérim

Recherche et analyse : Évelyne Drouin, agente de recherche