

Rapport d'évaluation

Plan stratégique du Cégep André-Laurendeau

Août 2005

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

Les modifications apportées en 2002 à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et à la Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial font obligation à chacun des collèges d'établir, au plus tard le 1^{er} juillet 2004, un plan stratégique couvrant une période de plusieurs années et de le transmettre à la Commission qui doit l'évaluer.

Le *Plan stratégique 2004-2009* du Cégep André-Laurendeau a été adopté par le conseil d'administration le 14 septembre 2004. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 27 septembre 2004.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège en mars 2005. Pour ce faire, elle en a examiné la conformité aux dispositions de la Loi et en a apprécié l'efficacité potentielle par l'analyse de ses différentes composantes. Un rapport préliminaire faisant état des conclusions de la Commission a été transmis au Collège. Celui-ci ne prévoit apporter de modifications à son plan stratégique qu'à l'automne 2005. La Commission a adopté le présent rapport final le 11 août 2005.

Présentation du plan

Le plan stratégique du Cégep André-Laurendeau couvre une période de cinq ans, soit de 2004 à 2009.

Le Collège a élaboré son plan après avoir informé la communauté collégiale de la démarche et formé un groupe de travail qui a rassemblé et examiné diverses données provenant de sources différentes (documents internes, documents fournissant des données sur les tendances et les enjeux en lien avec le secteur de l'éducation et de la formation, etc.); il a procédé à une consultation interne et externe avant d'adopter son plan stratégique. Ce dernier présente cinq orientations; pour chacune d'elles est énoncé un objectif stratégique que précisent plusieurs objectifs spécifiques; chaque orientation comprend des pistes de travail et des indicateurs.

Le plan stratégique a fait l'objet d'une publication; une version électronique de cette publication est diffusée par le biais du site Internet du Collège.

Évaluation du plan

La conformité

Le plan stratégique produit par le Cégep André-Laurendeau est un nouveau plan qui couvre les années 2004 à 2009. Il est conforme aux dispositions de la Loi relatives au plan stratégique : prise en compte de la situation du Collège, des orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation; période couverte; objectifs et moyens, ces derniers étant présentés comme des pistes de travail que se donne le Collège pour réaliser sa mission; intégration du plan de réussite, lequel fait l'objet d'une planification particulière; mécanisme de révision et d'actualisation; publication du plan. Un document explicatif du plan de réussite a été distribué aux élèves et aux membres du personnel du Collège. Le plan stratégique a été soumis à la Commission des études pour consultation sur les points relevant de sa compétence et ce, avant son adoption par le conseil d'administration.

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

Bien que le Collège ait procédé à une analyse de sa situation externe et interne, cette analyse ou ses résultats ainsi que les défis qu'il a pu dégager de sa lecture ne sont pas présentés dans le plan stratégique, de sorte que les orientations ou les objectifs du plan ne peuvent être mis en rapport avec l'analyse et avec les défis identifiés. La Commission *suggère* au Collège d'inclure dans son plan les principaux éléments de son analyse de situation de façon à en faciliter la compréhension. Le plan de réussite, toutefois, comprend une analyse de sa population étudiante (répartition selon différents indicateurs de risque d'échec ou d'abandon).

Les orientations

Le Collège a retenu cinq orientations : la réussite éducative pour tous, la réussite scolaire pour le plus grand nombre; une formation de nature durable et attrayante pour la population du territoire; le Cégep André-Laurendeau, un agent de développement pour sa région; des ressources humaines suffisantes et compétentes; une synergie de gestion. Ces orientations convergent vers la réalisation de la mission du Collège; elles sont cohérentes avec les orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation. Quant aux recommandations que la Commission avait adressées au Collège lors de l'évaluation institutionnelle, le Collège a adopté des objectifs qui en tiennent compte.

Puisque le Collège ne présente pas l'analyse de son environnement, on peut difficilement déterminer si cette analyse et les défis qu'il a pu en dégager l'ont guidé dans le choix de ses orientations.

Les objectifs stratégiques

Chaque orientation fait l'objet d'un objectif stratégique que précisent plusieurs objectifs spécifiques; sont indiquées des pistes de travail. Il n'y a pas d'appariement explicite entre ces pistes de travail et les objectifs spécifiques. Pour chaque orientation, le Collège a retenu des indicateurs dont certains constituent plutôt des objets d'intervention. L'atteinte de plusieurs objectifs spécifiques ne pourra être mesurée en l'absence d'indicateurs pertinents.

Sauf pour ce qui concerne le plan de réussite, le Collège ne fournit pas de cibles ou n'indique pas de résultats attendus. Le Collège, lors de la production de son rapport annuel dans lequel il fera état des résultats obtenus en regard des objectifs fixés dans son plan stratégique, pourra avoir de la difficulté à faire cette reddition de compte en l'absence d'indicateurs pertinents et de cibles. Aussi la Commission *suggère*-t-elle au Collège de se donner des indicateurs qui lui permettront de mesurer la progression vers l'atteinte de ses objectifs et de préciser dans son plan les résultats attendus.

Les moyens mis en œuvre

Pour atteindre ses objectifs, le Collège propose des « pistes de travail » dont pourront s'inspirer les directions, services et départements dans l'élaboration de leur plan annuel. Ce sont des pistes et non des moyens planifiés et il y en a peu qui soient précises ou concrètes. Il y a des objectifs spécifiques pour lesquels il n'y a pas de pistes de travail.

Le plan ne précise pas les responsables des diverses actions à entreprendre et ne fournit pas de calendrier de réalisation de son plan. La Commission *suggère* au Collège de préciser ce calendrier de réalisation ainsi que le partage des responsabilités.

Le plan de réussite

La poursuite de la mise en œuvre du plan de réussite est un objectif spécifique de la première orientation (un objectif spécifique de la deuxième orientation, relatif au soutien au cheminement scolaire, y fait également référence). Le plan de réussite fait l'objet d'une planification particulière et détaillée. Le Collège a actualisé son analyse de la population étudiante et restructuré son plan. Il a adopté des mesures visant également la réussite et la

diplomation des élèves des programmes conduisant à l'obtention d'une attestation d'études collégiales.

Lors de l'analyse du bilan du plan 2000-2003 produit par le Collège, la Commission lui avait suggéré de consolider, dans son plan d'aide ultérieur, ses mesures relatives à la réussite des cours en première session et à la réinscription à la troisième session. Dans son nouveau plan de réussite, le Collège s'attache particulièrement à la réussite des cours de la première session et à la réinscription à la troisième session. L'augmentation des taux de réussite et de réinscription devrait favoriser l'augmentation des taux de diplomation; de plus, deux mesures spécifiques constituent des mesures touchant la diplomation : préparation à l'épreuve uniforme de français et relance des quasi-diplômés.

Dans ce nouveau plan de réussite, la Commission relève : l'identification et le suivi de « clientèles cibles », présentant des risques d'échec ou d'abandon; la reconduction de mesures particulièrement efficaces, tels l'encadrement et le suivi des élèves de première session, les centres d'aide; la prise en compte des commentaires de la Commission sur le perfectionnement pédagogique et sur l'évaluation de l'enseignement – celle-ci étant prévue dans le plan stratégique –, sur la participation des équipes de programme à la réalisation du plan, sur les suivis par programme et le suivi des élèves présentant des profils particuliers.

Le document explicatif du plan de réussite que le Collège a produit est clair. Mais il s'agit davantage d'une synthèse que d'un document explicatif. Le Collège aurait avantage à en faire un document plus pédagogique directement axé sur les préoccupations des étudiants.

Le plan de réussite devrait soutenir la réussite et la persévérance et avoir des effets bénéfiques sur les taux de diplomation. Il comprend différents types de mesures et accorde une grande attention au suivi et à l'encadrement des élèves.

Les mécanismes de révision

Les unités administratives et les départements établissent annuellement leur plan de travail à partir du plan stratégique. En fin d'année, ils produiront un bilan de leurs activités qui tiendra compte des indicateurs mentionnés dans le plan stratégique. Ces données serviront à la rédaction du rapport annuel sur les activités du Collège et sur le plan de réussite. Le Collège pourrait être plus explicite dans la présentation du processus de révision de son plan stratégique notamment en faisant ressortir que la production des bilans d'activités et du rapport annuel entraînera la révision et l'actualisation du plan stratégique.

Conclusion

Le plan stratégique du Cégep André-Laurendeau est conforme à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.

Le Collège a déterminé des orientations qui correspondent à sa mission. Toutefois, tel qu'il se présente, le plan stratégique du Collège constitue davantage un document d'encadrement qu'un plan stratégique en raison de l'absence d'indicateurs et de résultats attendus, d'un calendrier de réalisation et d'un partage des tâches. Le Collège devrait planifier la mise en place de véritables moyens qui lui permettront d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président