

# Rapport d'évaluation

## **Plan stratégique 2011-2016**

Cégep de Chicoutimi

*Mai 2012*

---

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

Québec 

## **Introduction**

Le plan stratégique du Cégep de Chicoutimi couvre les années 2011 à 2016. Il a été adopté par le conseil d'administration le 13 décembre 2010. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 27 février 2012.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège lors de sa réunion tenue le 16 mai 2012. 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 Chicoutimi couvre la période de 2011 à 2016, soit une durée de cinq ans.

L'élaboration du plan stratégique a démarré à l'échéance du plan précédent, qui couvrait les années 2004 à 2009. Le Cégep de Chicoutimi a appuyé l'élaboration de son plan sur une évaluation et une analyse des résultats du plan 2004-2009, ce qui lui a permis d'effectuer un bilan des actions réalisées pendant la période couverte par ce plan. Pour le plan de réussite, le Collège mentionne que son nouveau plan s'inspire des conclusions et des recommandations de l'autoévaluation de son plan de réussite 2004-2009.

Le *Plan stratégique 2011-2016* du Cégep de Chicoutimi est structuré en cinq parties. Le chapitre un est consacré à une rétrospective du plan 2004-2009. Au chapitre deux, le plan décrit le contexte et les enjeux retenus par le Collège. Le chapitre trois présente brièvement le plan 2011-2016 et le chapitre quatre aborde l'orientation centrale de même que les quatre orientations qui en découlent. L'annexe 1 présente le plan de réussite.

# Évaluation du plan

## La conformité

Le plan stratégique du Collège comprend les éléments requis par l'article 16.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Il tient compte notamment de la situation du Collège et des orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Le plan couvre plusieurs années, comporte l'ensemble des objectifs que le Collège entend atteindre pour réaliser sa mission et intègre un plan de réussite. Le Collège a également rendu publics son plan stratégique et son plan de réussite dans leur version intégrale sur son site Internet. De plus, le plan stratégique est conforme aux articles 16.2 et 17.0.2 de la Loi; ainsi, le Collège diffuse une version abrégée de son plan de réussite à tous les étudiants dans l'agenda scolaire et, pour les sections qui la concernent, le plan 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

Le plan stratégique comprend une analyse claire de la situation du Collège qui reflète ses particularités et qui lui permet de dégager des enjeux qui lui sont propres. Les enjeux retenus par le Collège touchent entre autres la baisse d'effectifs scolaires, la réussite scolaire, les stratégies d'attraction des nouvelles clientèles et l'accessibilité aux études collégiales. L'analyse de la situation des environnements externe et interne est diversifiée et approfondie.

### Les orientations

Le Collège a articulé son plan stratégique autour d'une orientation centrale, *positionner le Cégep de Chicoutimi sur les plans régional, provincial, national et international par le rayonnement de sa réussite*, assortie de quatre orientations touchant plus spécifiquement la réussite, la présence et l'engagement du Collège aux niveaux régional, national et international, un milieu de vie sain et propice à l'épanouissement de ses ressources humaines de même que la qualité et l'originalité de la vie étudiante. La réussite est toujours l'élément intégrateur de son plan stratégique. Ces orientations sont en lien avec la mission du Collège et avec les enjeux identifiés dans son analyse de situation.

## **Les objectifs stratégiques**

Le *Plan stratégique 2011-2016* comporte quinze objectifs. Quatre touchent la réussite, cinq abordent l'engagement du Collège aux niveaux régional, national et international, quatre sont reliés au milieu de vie et deux concernent la vie étudiante. Ces objectifs sont en lien avec les orientations, les enjeux et l'analyse de situation qu'il a effectuée. Le Collège a déterminé des indicateurs, parfois quantifiables, pour mesurer la progression vers l'atteinte de chaque objectif. Ces indicateurs sont associés aux moyens plutôt qu'aux objectifs. Bien que les indicateurs soient en lien avec les objectifs, la Commission note que le Collège n'a pas formulé ses objectifs en termes de résultats attendus. Dans l'ensemble, les objectifs sont clairs, mais ils sont difficilement mesurables en raison de l'absence de résultats attendus. En conséquence, le Collège pourrait avoir de la difficulté à faire état des résultats obtenus au regard des objectifs fixés dans son plan stratégique, comme le prévoit l'article 27.1 de la Loi. Par conséquent,

*la Commission recommande au Collège de formuler ses objectifs en résultats attendus et d'y associer des indicateurs pour les mesurer afin de pouvoir témoigner des résultats obtenus annuellement.*

## **Le mécanisme de mise en œuvre**

Pour chacun des objectifs de son plan stratégique, le Collège a déterminé des moyens à mettre en œuvre. C'est la Direction générale qui est responsable d'assurer le suivi de la mise en œuvre. Cependant, le mécanisme de mise en œuvre est absent du plan. Les responsabilités associées aux différents moyens ne sont pas précisées, de même que le calendrier de réalisation. Par conséquent, la Commission considère que le Collège aurait intérêt à préciser les responsabilités et le calendrier de réalisation de façon à améliorer la gestion et la mise en œuvre de son plan stratégique.

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

Dans le *Plan stratégique 2011-2016*, la Direction générale est responsable d'assurer le suivi annuel de l'atteinte des objectifs. Cependant, le mécanisme de révision annuelle et d'actualisation du plan en fonction des résultats obtenus n'est pas précisé. De ce fait, la Commission **suggère** au Collège de préciser le mécanisme de révision annuelle et d'actualisation de son plan stratégique.

## Le plan de réussite

Le plan de réussite du Cégep de Chicoutimi est intégré au plan stratégique par le biais de la première orientation, *faire de la réussite un enjeu collectif auquel tous les acteurs du cégep adhèrent*. À cette orientation sont associés les quatre objectifs suivants : contribuer à l'amélioration de la société du savoir sous toutes ses formes; contribuer à la réussite et à la persévérance scolaire par le soutien au déploiement du plan d'aide à la réussite 2011-2016; explorer les nouveaux modes d'organisation scolaire afin de répondre aux nouvelles réalités du marché du travail; contribuer à améliorer le niveau de maîtrise du français du personnel et des étudiants. Le plan de réussite du Collège est détaillé à l'annexe 1 du plan stratégique. Les trois objectifs poursuivis dans cette section visent à développer et à mettre en place une stratégie institutionnelle favorisant l'engagement étudiant dans ses études, à mettre en place une stratégie d'intervention auprès des étudiants en difficulté à partir des résultats individuels et à mettre en place des moyens d'action pour améliorer les taux de réussite.

Pour élaborer son plan de réussite, le Collège a tenu compte des enjeux qu'il a retenus lors de l'analyse de situation effectuée à l'élaboration de son plan stratégique. Il a entre autres retenu la réussite comme enjeu important de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, enjeu qu'il relie à l'accessibilité aux études. Il a tenu compte également des conclusions et des recommandations de l'autoévaluation de son *Plan de réussite 2004-2009*. En s'appuyant sur l'expérience qu'il a acquise au fil des années en matière de réussite, il a défini sa conception de la réussite, qui allait orienter son plan de réussite, en s'inspirant d'une approche pédagogique particulière pour ensuite déterminer des objectifs en lien avec sa vision de la réussite. Le plan de réussite ne présente toutefois pas l'analyse des obstacles à la réussite et des caractéristiques de la clientèle sur laquelle s'est appuyé le Collège pour déterminer ces objectifs. Également, il n'a pas analysé les données récentes sur les indicateurs de réussite. Certaines données de la réussite seront analysées en cours de mise en œuvre à travers la réalisation de certains moyens comme l'identification d'étudiants en difficulté et de cours écueils. Ainsi, la Commission **suggère** au Collège de préciser son analyse des obstacles à la réussite, de façon à mieux comprendre les enjeux déterminant les choix stratégiques qui sont faits par la suite.

Les objectifs détaillés dans la section du plan de réussite sont en lien avec la conception de la réussite définie par le Collège. Le Collège prévoit mesurer la progression vers l'atteinte de chaque objectif par des indicateurs tels que le taux de persévérance en troisième session, le taux de réussite en première session et le taux global de réussite. Il utilise les données de 2010 comme données de référence pour témoigner du niveau d'amélioration de ses taux de

réussite, sans toutefois préciser de résultats attendus ciblés en fonction des obstacles à la réussite. La Commission **suggère** donc au Cégep de Chicoutimi de préciser les résultats attendus pour les objectifs de son plan de réussite.

En ce qui concerne la mise en œuvre du plan de réussite, plusieurs moyens sont rattachés à chaque objectif. Des responsabilités sont également associées aux moyens et un échéancier est déterminé pour chacun d'eux. Le mécanisme de mise en œuvre du plan de réussite est précisé et les responsabilités qui lui sont associées sont partagées entre le sous-comité de réussite, la Commission des études, la Direction des études et la Direction générale. C'est également la Direction des études et la Direction générale qui sont responsables du suivi des résultats du plan de réussite. Le suivi des actions du plan s'effectue par les bilans et les planifications annuelles départementales et de programmes.

## **Conclusion**

La Commission estime que le *Plan stratégique 2011-2016* du Cégep de Chicoutimi est conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.

Toutefois, le plan stratégique, incluant le plan de réussite, ne comprend pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. Ainsi, la Commission recommande au Collège de formuler dans son plan stratégique ses objectifs en termes de résultats attendus et de préciser les indicateurs afin de pouvoir témoigner des résultats obtenus annuellement. Également, elle lui suggère de préciser le mécanisme de révision annuelle et d'actualisation de son plan stratégique. En ce qui concerne le plan de réussite, la Commission suggère au Collège de préciser son analyse des obstacles à la réussite, de façon à mieux comprendre les enjeux déterminant les choix stratégiques qui sont faits par la suite. De plus, elle lui suggère de préciser les résultats attendus pour les objectifs de son plan de réussite.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président