

Rapport d'évaluation

Plan stratégique du Cégep de Trois-Rivières

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 du Cégep de Trois-Rivières a été adopté par le conseil d'administration le 29 septembre 2004. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 8 octobre 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. À la suite de la réception de ce rapport, le Collège a réalisé certaines actions et il a fait part d'éclaircissements à la Commission. Le présent rapport final tient compte de ces éléments. Il a été adopté par la Commission le 11 août 2005.

Présentation du plan

Le plan stratégique du Cégep de Trois-Rivières couvre la période de 2004 à 2007, soit une durée de trois ans. En introduction, le Collège présente l'ensemble des documents et travaux récents sur lesquels le plan stratégique prend appui : le projet éducatif, le plan de développement institutionnel, l'évaluation institutionnelle, l'enquête sur la reconnaissance et la valorisation du personnel et le bilan de la mise en œuvre du plan de réussite 2000-2003. Par la suite, le plan stratégique reprend les énoncés de la mission du Collège et de la visée éducative ainsi que les éléments de contexte et les défis identifiés à l'occasion de l'élaboration du plan de développement institutionnel. De ces éléments découlent les cinq orientations stratégiques du plan. Sous chaque orientation, les objectifs stratégiques correspondants et les moyens qui leur sont associés sont déclinés.

Le Collège ne donne aucun détail sur la démarche d'élaboration qu'il a suivie pour élaborer son plan stratégique. Toutefois, les documents et travaux sur lesquels il s'appuie ont eux-mêmes été élaborés en fonction de démarches faisant place à de larges consultations. Les membres du personnel, incluant les professeurs, et des intervenants externes ont pu donner leur avis et participer à ces démarches. Après son adoption par le conseil d'administration, le plan stratégique a été publié sur le site Internet du Collège et un dépliant a été produit par le Service des communications du Collège.

Évaluation du plan

La conformité

Le plan stratégique du Cégep de Trois-Rivières comprend tous les éléments requis par l'article 16.1 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*. Notamment, il tient compte de la situation du Collège et des orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, il couvre plusieurs années et il intègre un plan de réussite. Par ailleurs, le Collège entend apporter régulièrement les ajustements qui s'imposent à son plan stratégique.

Conformément à la Loi, le Collège a conçu un document expliquant le plan de réussite. Ce document sera distribué aux étudiants et aux membres du personnel à l'occasion de la rentrée scolaire 2005-2006.

Les sections du plan stratégique qui relèvent de la compétence de la Commission des études lui ont bien été soumises.

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

Pour son plan stratégique, le Collège reprend l'analyse de la situation qui avait été réalisée au cours de l'année 2001, à l'occasion de l'élaboration du plan de développement institutionnel 2002-2007. À cette occasion, plusieurs éléments des environnements externe et interne avaient été examinés : la décroissance démographique, l'imputabilité et l'obligation de performance, la mondialisation, les nouveaux profils étudiants, le renouvellement du personnel et les technologies de l'information et des communications. Des défis avaient aussi été identifiés : le climat institutionnel, la consolidation de l'offre de service, l'obligation de rendre des comptes, l'ouverture institutionnelle, la relève et la réussite éducative. Le Collège considère que ces défis sont toujours pertinents.

Les documents obtenus par la Commission lors de l'évaluation institutionnelle démontrent que l'analyse de la situation a été faite de façon rigoureuse et que des consultations ont été menées auprès de l'ensemble de la communauté collégiale et de représentants externes. Puisqu'elle lui est antérieure, l'analyse de la situation ne prend pas en compte les résultats de l'autoévaluation institutionnelle. Le Collège a cependant tenu compte de ces résultats dans le choix des orientations et objectifs stratégiques.

Les orientations

Les cinq orientations stratégiques choisies par le Collège couvrent toutes les dimensions de sa mission : offrir et mettre en œuvre des programmes d'études pertinents et de qualité, favoriser la réussite éducative et la persévérance jusqu'à l'obtention du diplôme, contribuer au développement et au maintien des ressources humaines compétentes, valorisées et engagées, favoriser l'intégration du Cégep à son milieu régional et faire du Collège une institution ouverte sur le monde.

La démarche d'élaboration du plan de développement institutionnel avait mené à la détermination de quatre orientations bien en lien avec la situation du Collège sur la base d'un processus rigoureux faisant place à la consultation. À l'occasion de l'élaboration du plan stratégique, le Collège a modifié ces orientations : elles ont été reformulées pour faire une plus grande place au développement régional et une nouvelle orientation vise à intégrer le plan de réussite au plan stratégique. Le Collège a ainsi tenu compte d'un commentaire que la Commission lui adressait, à l'occasion de l'évaluation institutionnelle, à l'effet de préciser les axes de développement qu'il entend suivre dans ses relations avec la communauté, et ce, en préservant la pertinence déjà reconnue de ses orientations stratégiques.

Les objectifs stratégiques

Le Collège a formulé 23 objectifs stratégiques, soit entre trois et six objectifs pour chaque orientation. Les objectifs sont formulés clairement et ils sont en lien avec l'orientation à laquelle ils sont associés. Toutefois, le Collège n'a pas déterminé quels sont les résultats attendus par la réalisation de ses objectifs stratégiques et il n'a pas identifié d'indicateurs qui pourraient l'aider à mesurer les progrès réalisés. Compte tenu du fait que le Collège doit annuellement rendre compte des résultats obtenus en regard de ces objectifs, tel que l'article 27.1 de la Loi sur les collèges le stipule, la Commission lui *suggère* de déterminer des résultats attendus et des indicateurs en lien avec les objectifs de son plan stratégique de manière à faciliter l'évaluation de la progression vers l'atteinte de ces objectifs.

Les moyens mis en œuvre

Le Collège a déterminé des moyens pour assurer l'atteinte de chacun des objectifs stratégiques. Ces moyens sont d'ordre général. Ils doivent guider l'inscription d'actions plus spécifiques aux divers plans de travail annuels des directions, services et départements. Le plan stratégique ne spécifie ni responsables ni échéanciers, ces informations devant plutôt se retrouver dans les plans annuels. La coordination des plans de travail relève de la Direction générale et du conseil d'administration.

Les moyens proposés semblent pertinents pour atteindre chacun des objectifs. La Commission note que le Collège a inscrit à son plan stratégique plusieurs moyens visant à mettre en place les programmes qui sont prévus à sa Politique de gestion des ressources humaines, tel qu'elle lui avait recommandé dans son rapport d'évaluation institutionnelle.

Le plan de réussite

Le plan de réussite du Collège, annexé au plan stratégique, couvre la même période que ce dernier, soit de 2004 à 2007. Les deux documents s'articulent autour de la seconde orientation du plan stratégique, dont l'un des objectifs vise spécifiquement la mise en œuvre du plan de réussite.

Le plan a été modifié en profondeur par rapport au plan précédent. Le nouveau plan comporte quatre orientations entièrement reformulées : faciliter l'adaptation au collégial, identifier et soutenir de façon particulière les élèves à risque et les quasi-diplômés, mettre en place des formules d'aide novatrices dans les programmes et les disciplines et soutenir l'élève dans la clarification de son identité personnelle et professionnelle. Cette dernière orientation constitue d'ailleurs un nouveau champ d'intervention du plan. Environ la moitié des mesures sont nouvelles alors que les autres, inspirées de celles qui apparaissaient au plan précédent, ont été reformulées. Le plan est plus concis : il cible les orientations essentielles et les mesures sont énoncées de façon plus générale. Les départements et comités de programme devraient préciser dans leurs plans de travail la façon dont ces mesures s'appliqueront à un cours, une discipline ou un programme particulier. Ainsi, le nombre total de mesures est passé de 101 mesures dans le plan précédent à 39 pour le nouveau plan.

Dans son bilan 2000-2003, le Collège avait identifié plusieurs éléments qui devaient retenir son attention lors de l'élaboration du prochain plan. Les orientations du nouveau plan et les mesures qui en découlent tiennent compte de ces constats. Le Collège a donné suite à son intention d'améliorer l'appréciation de l'impact des mesures mises en place en identifiant des résultats attendus pour chacun des objectifs de son plan. Toutefois, il n'a pas déterminé de responsables ni d'échéanciers pour la mise en œuvre des mesures, ce qui aurait facilité le suivi du plan. En outre, le nouveau plan ne présente plus les mesures visant les centres d'aide. Étant donné leur rôle important dans l'amélioration de la réussite, le Collège aurait avantage à maintenir une brève présentation des centres d'aide dans son plan de réussite.

Les mesures prévues au nouveau plan sont énoncées en termes généraux, mais elles semblent suffisamment précises pour bien orienter le travail des enseignants, des départements, des comités de programme et des services. Le plan fait une place importante à ces personnes et instances dans la détermination des mesures particulières. Étant donné

que le Collège a bien spécifié les résultats attendus par la mise en œuvre de son plan, ce dernier devrait être en mesure de bien soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation.

Les mécanismes de révision

Le Collège prévoit dresser annuellement un bilan de la mise en œuvre de son plan stratégique faisant état des actions réalisées et des résultats obtenus en regard des objectifs. Il entend profiter de cette occasion pour réviser son plan stratégique en fonction de l'évolution de son environnement et, le cas échéant, l'actualiser. La Commission estime que les mécanismes prévus par le Collège sont pertinents.

Conclusion

Le plan stratégique du Cégep de Trois-Rivières comprend tous les éléments requis par l'article 16.1 de la Loi sur les collèges. Le Collège a produit un document expliquant son plan de réussite, lequel sera distribué à la rentrée scolaire 2005-2006. En accord avec l'article 17.0.2 de cette même Loi, le Collège a soumis à la Commission des études les matières qui relèvent de sa compétence.

Plusieurs des éléments du plan stratégique du Collège sont de qualité. La Commission souligne en particulier l'analyse de la situation rigoureuse basée sur des consultations menées auprès de l'ensemble de la communauté collégiale et de représentants externes ainsi que les orientations bien en lien avec la situation du Collège et tenant compte des résultats de l'évaluation institutionnelle. Toutefois, elle estime que le Collège, pour mieux s'assurer de l'efficacité potentielle du plan, devrait déterminer des résultats attendus et des indicateurs en lien avec les objectifs stratégiques poursuivis. En outre, la Commission estime que le plan de réussite et de diplomation du Collège est susceptible de bien soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation de ses étudiants.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président