

Rapport d'évaluation

Plan stratégique du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue

Novembre 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 de l'Abitibi-Témiscamingue a été adopté par le conseil d'administration le 26 octobre 2004. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 4 novembre 2004.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège en février 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 apporté des modifications à son plan stratégique et les a fait parvenir à la Commission. Ces modifications ont été adoptées par le conseil d'administration du Collège le 13 septembre 2005.

Le présent rapport final porte sur le plan stratégique révisé. Il a été adopté par la Commission le 11 novembre 2005.

Présentation du plan

Le plan stratégique du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue couvre la période de 2004 à 2009, soit cinq ans. Ce plan a été élaboré par un comité de travail présidé par le directeur général et composé de membres du conseil d'administration et de la direction du Collège, de même que de représentants des différentes catégories d'employés. Il est à souligner que le représentant des professeurs n'a pas participé aux travaux du comité afin de respecter le mot d'ordre du Syndicat des enseignants relatif au boycottage du processus de planification stratégique. Le comité a retenu une approche de travail favorisant la participation de toutes les personnes intéressées et concernées par l'avenir de l'enseignement collégial dans la région et il s'est alimenté des réflexions et des débats qui en ont découlé.

Sur la base de cette démarche, le comité a formulé un nouvel énoncé de mission pour le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue. Il a ensuite procédé à une analyse de la situation interne et externe dans laquelle le Collège évolue et a identifié les principaux enjeux auxquels il fait face. Finalement, des orientations, des cibles, des objectifs et des indicateurs de suivi ont été identifiés. Le tout constitue le plan stratégique du Collège. Celui-ci est accessible sur le site Internet du Collège. La Commission remarque toutefois que le Collège n'a pas encore produit une version de son plan stratégique qui intègre les récentes modifications qui y ont été apportées. Il serait intéressant pour le Collège de produire une telle version qui donnerait une image plus juste de ses engagements pour les cinq prochaines années, et ce, pour le bénéfice aussi bien de la communauté collégiale que de la communauté régionale.

La Commission veut par ailleurs souligner la qualité de la démarche retenue par le Collège pour élaborer son plan stratégique, laquelle montre le souci du Collège d'intégrer aussi bien les préoccupations des gens du milieu régional que celles des membres de la communauté collégiale.

Évaluation du plan

La conformité

Conformément à l'article 16.1 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, le plan stratégique du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue 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 une période de cinq ans, comporte des objectifs et prévoit un suivi annuel de sa mise en œuvre. Il intègre un plan de réussite qui constitue une planification particulière en vue de l'amélioration de la réussite des élèves. Il n'inclut pas toutefois les moyens que le Collège entend mettre en œuvre pour assurer sa réalisation.

C'est pourquoi la Commission recommande au Collège d'inclure dans son plan stratégique les principaux moyens retenus pour en assurer la mise en œuvre.

Par ailleurs, conformément aux articles 16.1 et 17.0.2 de la Loi, le Collège a distribué un document expliquant le plan de réussite et a soumis le plan stratégique à la Commission des études, laquelle a donné un avis favorable au conseil d'administration.

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

L'analyse de la situation présentée dans le plan stratégique s'appuie sur une démarche qui a permis au Collège de bien appréhender ses contextes interne et externe et de mettre en lumière les principaux facteurs qui pourraient l'affecter au cours des prochaines années. Sur cette base, le plan stratégique présente les grands enjeux auxquels le Collège doit faire face dans un proche avenir. La Commission tient à signaler la qualité de cette analyse.

Les orientations

Le Collège retient 11 orientations pour répondre aux enjeux identifiés :

- 1) Mettre en œuvre le plan de réussite.
- 2) Miser sur un climat organisationnel harmonieux pour favoriser l'appartenance à l'institution.
- 3) Accroître le taux d'attraction de la clientèle étudiante.
- 4) Offrir un milieu de vie de qualité.
- 5) Poursuivre les efforts de régionalisation de l'enseignement.
- 6) Répondre aux besoins de formation des Premières Nations.
- 7) Favoriser l'intégration des élèves au marché du travail.
- 8) Favoriser la mise en place de continuum DEC-BAC.
- 9) Favoriser la mise en place de centres collégiaux de transfert technologique.
- 10) Mise en place de créneaux d'expertise.
- 11) Internationalisation des enseignements.

Par ailleurs, le plan institutionnel de réussite et de diplomation, dont la mise en œuvre constitue la première orientation du plan stratégique, identifie huit orientations stratégiques :

- 1) L'élève est le principal responsable de son cheminement scolaire et de sa réussite.
- 2) Faire du programme d'études le contexte d'intervention privilégié du plan de réussite et de diplomation.
- 3) Promouvoir le projet éducatif et faire de la réussite une responsabilité partagée par chacun des intervenants du Collège.
- 4) Mettre en œuvre une diversité de mesures permettant de faire face aux obstacles à la réussite.
- 5) S'assurer de l'efficacité et de l'efficience des actions auprès des élèves.
- 6) Favoriser la consultation, la concertation et la mobilisation des acteurs, y compris les élèves.
- 7) S'assurer que les outils de suivi et d'évaluation des mesures d'aide soient disponibles.
- 8) Affirmer notre sensibilité et notre préoccupation particulière des clientèles des Premières Nations.

L'ensemble de ces orientations sont congruentes à l'énoncé de mission que le Collège a défini dans son plan stratégique et aux principaux enjeux qu'il a dégagés à la suite de l'analyse de son environnement interne et externe. Elles tiennent compte aussi des orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

Les objectifs stratégiques

Le Collège identifie pour chaque orientation deux ou trois cibles, lesquelles sont précisées par un objectif et un indicateur de suivi. Les cibles et les indicateurs font ressortir clairement ce que le Collège veut accomplir à l'intérieur de la durée de son plan tandis que les indicateurs retenus vont permettre de suivre la progression vers l'atteinte de ces résultats.

Tel que formulés, ces objectifs stratégiques apparaissent en lien direct avec les orientations. Ils sont explicites et représentent des engagements formels du Collège pour les cinq prochaines années.

Les moyens mis en œuvre

Le plan du Collège n'identifie pas clairement les moyens qu'il entend mettre en œuvre pour atteindre chacun des objectifs. Il ne fournit pas non plus d'indication concernant le partage des responsabilités et le calendrier de réalisation. La Commission a formulé une recommandation dans la section relative à la conformité du plan à la Loi portant sur l'identification des moyens retenus pour assurer la mise en œuvre du plan stratégique. Elle *suggère* aussi au Collège d'inclure à son plan des informations relatives au partage des responsabilités et au calendrier de réalisation afférents à ces moyens.

Le plan de réussite

Le Plan institutionnel de réussite et de diplomation 2004-2009 constitue la première orientation du plan stratégique. Il s'agit d'un nouveau plan qui s'appuie sur le bilan de la mise en œuvre du plan précédent, mais aussi sur une nouvelle identification de la conception de la réussite pour le Collège, sur une mise à jour de l'état de la situation actuelle relativement aux caractéristiques des élèves et de leur cheminement scolaire ainsi que sur une nouvelle évaluation des obstacles à la réussite et à la diplomation.

C'est sur cette base que le plan définit ensuite les nouvelles orientations et les nouvelles cibles de réussite et de diplomation. La nouvelle formulation des orientations laisse supposer que le Collège veut développer une véritable culture de la réussite qui associe tous les intervenants du Collège, dont les élèves au premier chef. Il s'agit là d'une perspective intéressante qui devrait rendre permanentes à tous les niveaux du Collège les préoccupations liées à la réussite et à la diplomation.

Pour assurer la mise en œuvre du plan de réussite, le Collège conserve la majorité des mesures déjà mises en œuvre dans le précédent plan tout en prévoyant que les nouvelles orientations retenues devront donner lieu à de nouvelles mesures sous la responsabilité d'une équipe intercampus formée à cet effet.

Lors de l'analyse du bilan du plan de réussite 2000-2003, la Commission avait suggéré au Collège de s'assurer de l'efficacité des mesures d'aide à la réussite pour le secteur préuniversitaire. Le Collège a donné suite à cette suggestion en retenant une orientation qui vise à s'assurer de l'efficacité et de l'efficience des actions du plan de réussite.

Le plan institutionnel de réussite et de diplomation a fait l'objet d'un document explicatif qui a été distribué aux élèves et au personnel du Collège et qui est aussi accessible dans la section du site Internet qui porte sur la réussite. Ce document présente les mesures d'aide offertes de même que les coordonnées des personnes-ressources, et ce, pour chacun des campus du Collège.

La Commission est d'avis que le nouveau plan permettra au Collège de bien soutenir la réussite et la diplomation.

Les mécanismes de révision

Il est prévu que, le 1^{er} juillet de chaque année, la direction du Collège fasse rapport au conseil d'administration de l'évolution du plan stratégique et, le cas échéant, propose des modifications pour en assurer la pleine réalisation. Le Collège gagnerait à être plus explicite à cet égard et à préciser dans son plan les modalités reliées à ce rapport de suivi et au mécanisme de révision.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le plan stratégique du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue satisfait en partie seulement aux exigences de la Loi. Pour se conformer à la Loi, le Collège devra inclure dans son plan stratégique les principaux moyens retenus pour en assurer la mise en œuvre.

Par ailleurs, le plan contient de nombreux éléments de qualité, notamment un nouvel énoncé de mission qui se veut plus mobilisateur, une bonne analyse de la situation qui permet de bien cerner les enjeux auxquels le Collège est confronté et des orientations dont les cibles, les objectifs et les indicateurs de suivi explicitent clairement les intentions du Collège pour les prochaines années. L'efficacité potentielle du plan est toutefois limitée par l'absence de moyens de mise en œuvre et d'informations sur les responsabilités et le calendrier de réalisation afférents.

Le plan de réussite est intégré au plan stratégique. La Commission estime que ce plan est de nature à favoriser la réussite et la diplomation des élèves du Collège.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Nicole Lafleur, présidente