

Rapport d'évaluation

Plan stratégique du Cégep régional de Lanaudière

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 2004-2007 du Cégep régional de Lanaudière a été adopté par le conseil d'administration le 21 juin 2004. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 7 juillet 2004.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège lors de sa réunion tenue le 23 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. Celui-ci s'en est montré satisfait et il a fourni des éléments d'information additionnels. La Commission a adopté le présent rapport le 11 août 2005.

Présentation du plan

Le plan stratégique du Cégep régional de Lanaudière couvre la période allant des années 2004 à 2007, soit une durée de trois ans.

Le plan stratégique du Cégep régional de Lanaudière est un document comprenant quatre grandes orientations assorties d'objectifs propres à chacune d'entre elles. De plus, il présente, par objectif, des voies d'action incluant des échéanciers pour chacun des collèges constitutants. Pour certaines voies d'action, une instance responsable est identifiée. Enfin, pour chaque objectif, une série d'indicateurs est présentée. Trois autres documents correspondant aux plans d'aide à la réussite des trois collèges constitutants sont joints au plan stratégique.

Le Cégep régional de Lanaudière a, dans sa démarche, réussi à impliquer l'ensemble des acteurs de la région. Le plan stratégique est le fruit de larges consultations menées à l'intérieur de la communauté collégiale ainsi qu'auprès d'organismes et d'intervenants du milieu. La démarche aura également été l'occasion, pour le Collège, de se doter d'un nouvel énoncé de mission. La Commission souligne le caractère rassembleur de la démarche pour la jeune organisation qu'est celle du Cégep régional de Lanaudière avec ses trois collèges constitutants. Une première concrétisation liée à cette démarche est l'adoption d'un projet éducatif par chacun des collèges constitutants.

Le plan stratégique du Collège est rendu public par l'entremise de son site Web. Le directeur général présente un rapport intérimaire en milieu d'année et un bilan en fin d'année et, lors de ces deux occasions, un document synthèse est diffusé au sein de la communauté.

Évaluation du plan

La conformité

En vertu de l'article 16.1, le plan répond aux dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*.

Pour deux des trois collèges constitutants, le Cégep a complété la version du plan de réussite destinée aux élèves et aux membres du personnel. Quant à la version du collège constituant de Terrebonne, elle devrait l'être incessamment. Le Cégep entend diffuser ces documents pour l'année scolaire 2005-2006 en vue de répondre à l'article 16.2 de la Loi.

Le Collège a soumis à la Commission des études des trois collèges constitutants le projet de plan stratégique. Il a reçu l'avis favorable de celles de l'Assomption et de Terrebonne contrairement à la Commission des études du Collège de Joliette qui a refusé de se prononcer sur le projet. Quant aux plans d'aide à la réussite, les Commissions des études des trois collèges constitutants ont émis des avis favorables.

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

Le Collège a effectué une analyse juste et réaliste de sa situation. Il s'est inspiré de façon toute particulière du rapport d'autoévaluation institutionnelle. Il s'est aussi appuyé sur les opinions émises à l'occasion d'un colloque régional et de rencontres de consultation avec divers groupes internes et externes. Dans son analyse, le Collège présente ses forces et ses faiblesses en abordant plusieurs thèmes de son environnement et il en identifie les éléments critiques. L'analyse reflète les particularités de l'établissement. La Commission tient à en souligner la qualité.

Les orientations

Les orientations du Collège visent une offre de formation reconnue et de qualité, une gestion pédagogique et administrative rigoureuse, un renforcement de sa dynamique institutionnelle et une contribution significative au développement social, économique, scientifique, culturel et communautaire de sa région. Ces orientations sont en lien avec la nouvelle mission que le Collège s'est donnée. En général, les orientations tiennent compte des problèmes identifiés et qui ont fait l'objet de recommandations lors de l'exercice d'évaluation institutionnelle. Elles tiennent aussi compte des orientations ministérielles.

Les objectifs stratégiques

Les principaux objectifs traitent de l'application des projets éducatifs, de la réussite, de la gestion des programmes et administrative, de l'innovation et de l'environnement éducatif en lien avec l'orientation qui vise une formation de qualité. Ils abordent aussi le rôle des instances, le sentiment d'appartenance et la qualité du milieu de vie en ce qui a trait à l'orientation portant sur le renforcement de la dynamique institutionnelle. La Commission estime que les objectifs sont susceptibles de contribuer à la réalisation des orientations du Collège.

Le Collège prévoit mesurer la progression vers l'atteinte des objectifs par l'entremise d'indicateurs. Il n'indique cependant pas les résultats attendus, ce qui lui aurait permis de renforcer l'efficacité de son plan. Le Collège entend confier ce mandat au comité spécifique de suivi du plan stratégique. La Commission est d'avis qu'il gagnerait à identifier rapidement les résultats attendus.

Les moyens mis en œuvre

Le Collège a prévu des voies d'action, considérées comme les moyens qui permettront l'atteinte des objectifs. Le Collège a désigné des responsables pour l'implantation de chacune des voies d'action et a prévu des échéanciers. Les voies d'action mises en œuvre sont pertinentes, la répartition des responsabilités est claire, univoque et semble s'appuyer sur un partage adéquat des responsabilités; le calendrier de réalisation semble réaliste.

Le plan de réussite

La réussite et la diplomation des étudiants font l'objet d'un objectif et de voies d'action dans le plan stratégique. Elles découlent de l'orientation qui vise à offrir une formation reconnue et de qualité. De plus, le Collège a fourni trois documents distincts accompagnant le plan stratégique : ce sont les plans d'aide à la réussite des trois collèges constituants.

Le plan institutionnel de réussite du collège constituant de l'Assomption

Le Collège précise avoir mis sur pied un comité de travail qui a pris connaissance de l'ancien plan de réussite, de son évaluation ainsi que du rapport de la CEEC du bilan du plan d'aide à la réussite 2000-2003. Ce comité a défini, par la suite, quatre grands axes de développement autour desquels s'articulent les objectifs du nouveau plan d'aide à la réussite.

Lors de l'analyse du bilan 2000-2003, la Commission avait suggéré au Collège « *d'étudier la problématique particulière à chacun de ses programmes et d'implanter rapidement des mesures pertinentes à la situation de chacun* ». Le Collège répond à cette suggestion par l'un des axes de développement du nouveau plan qui vise l'encadrement des étudiants dans chaque programme. Quatre objectifs et des moyens propres aux différents programmes découlent de cet axe de développement. La Commission avait aussi suggéré au Collège « *d'évaluer l'efficacité de ses mesures d'aide de façon plus rigoureuse* ». Le Collège y donne suite en précisant que toutes les mesures (anciennes et nouvelles) ont fait l'objet d'une discussion et d'une évaluation quant à leur pertinence. Il a identifié des indicateurs en vue de la mesure et de l'évaluation des moyens. Actuellement, le plan ne comprend pas de cibles rendant difficile l'évaluation de l'atteinte de certains objectifs et, par le fait même, des moyens qu'il s'est donnés. Le Collège entend pallier ce manque sous peu.

Le Collège a regroupé les moyens qu'il entendait réaliser sous quatre catégories. Il y a les moyens visant l'encadrement des étudiants au niveau institutionnel, au niveau de chacun des programmes, au niveau départemental et enfin, par les activités de la vie étudiante. Les moyens retenus semblent pertinents et supportent la réussite des cours, la persévérance aux études et la diplomation. La Commission note l'obligation faite aux comités de programme de se doter d'un plan d'aide à la réussite. De plus, le plan identifie clairement les responsabilités de chacun des intervenants et les modalités de mesure et évaluation pour chaque moyen.

Le document expliquant le plan d'aide à la réussite aux élèves et aux membres du personnel informe la communauté sur les objectifs et les grandes orientations du plan 2004-2007. De plus, ce document précise que les élèves peuvent prendre connaissance des mesures du plan sur le site intranet du Collège.

La Commission est d'avis que le nouveau plan d'aide à la réussite devrait permettre de bien soutenir la réussite et la diplomation. Toutefois, elle **suggère** au Collège de procéder rapidement à l'identification des cibles qui lui permettront d'évaluer, de façon rigoureuse, l'atteinte de ses objectifs et la pertinence de ses moyens.

Le plan institutionnel d'aide à la réussite du collège constituant de Joliette

L'expérience du plan précédent a permis au Collège d'identifier de nouveaux obstacles à la réussite. Le Collège présente un nouveau plan.

Lors de l'analyse du bilan du plan 2000-2003, la Commission avait recommandé au Collège « *de prévoir, à l'intérieur de son prochain plan, des façons d'assurer la cohérence, la coordination et le suivi des mesures d'aide à la réussite* ». Le Collège

précise que le cadre responsable de l'organisation scolaire coordonnera les mesures du plan d'aide à la réussite et qu'un comité permanent travaillant à la réussite éducative l'appuiera. Ce comité amorcera ses travaux au cours de l'année scolaire 2005-2006.

La Commission avait aussi recommandé au Collège « *de procéder à une évaluation sérieuse de l'efficacité des mesures implantées avant la production de son prochain plan d'aide à la réussite* ». Le Collège a réalisé, au cours de l'année 2004-2005, l'évaluation de l'efficacité des mesures du plan d'aide à la réussite 2000-2003. Cette évaluation constitue une réflexion importante sur les mesures mises en place et elle informe, entre autres, sur le degré de satisfaction de certains intervenants, sur le nombre de projets et d'élèves visés. Le Collège reconnaît cependant qu'il serait souhaitable de procéder à l'approfondissement de certaines évaluations ou à des évaluations plus complètes de l'efficacité de certaines mesures par des données permettant de témoigner des impacts réels. La Commission partage l'avis du Collège à ce sujet et l'invite à se doter des moyens nécessaires pour réaliser de telles évaluations.

Le Collège présente des mesures concernant la réussite de façon plus globale et d'autres mesures visant l'amélioration des taux de réussite en première session, la réinscription en troisième et cinquième session ainsi que la diplomation. Le plan contient des mesures pouvant être qualifiées d'anciennes ou de nouvelles alors que d'autres mesures ont été améliorées. Le plan identifie les responsables pour chacune des mesures et les personnes ressources. Il établit un échéancier et propose des mesures d'évaluation qui s'avèrent des indicateurs pertinents. Actuellement, le plan ne contient pas de cibles en matière de réussite et de persévérance. Le Collège entend se doter sous peu, par l'entremise du comité permanent, de cibles lui permettant d'évaluer l'atteinte de ses objectifs. La Commission l'y invite.

Le document expliquant le plan d'aide à la réussite aux élèves et aux membres du personnel informe la communauté sur les objectifs et les moyens mis en place pour soutenir la réussite des élèves. Il est clair et accessible.

La Commission est d'avis que le plan du Collège comporte des mesures susceptibles d'améliorer la réussite des cours, la persévérance aux études et la diplomation.

Le plan institutionnel des mesures particulières d'aide à la réussite du collège constituant de Terrebonne

Le Collège a procédé à une première identification des obstacles à la réussite n'ayant pu le faire dans le cadre du premier plan en raison de sa création récente. Le nouveau plan a été élaboré en intégrant les objectifs quantitatifs du premier plan d'aide, le Collège jugeant qu'ils étaient toujours d'actualité.

Les mesures retenues par le Collège sont de trois ordres. Il y a des mesures dites transversales visant les habiletés langagières. Il y a des mesures propres au programme et touchant le développement d'habiletés particulières au programme et le développement vocationnel; celles-ci sont prévues, plus particulièrement, pour les étudiants de première session. Enfin, il y a des mesures de motivation destinées à susciter l'engagement et le goût du dépassement; ces dernières viennent des programmes et favorisent la performance, la persévérance et la diplomation.

La Commission est d'avis que le nouveau plan d'aide à la réussite du Collège devrait permettre de bien soutenir la réussite et la diplomation.

Les mécanismes de révision

Le directeur général s'assure du suivi des actions entreprises au plan de travail et voit à la révision ponctuelle du plan. Il présente un rapport intérimaire aux instances appropriées en milieu d'année et un document synthèse est diffusé au sein de la communauté.

Le directeur général présente un bilan de travail au conseil d'administration à la fin de chaque année. Ce bilan permet d'inscrire, au plan de travail de l'année suivante, les actions qui n'ont pu être réalisées et celles qui méritent d'être poursuivies. Ici aussi, la communauté en est saisie par le biais d'un document synthèse. La Direction générale entend créer un comité spécifique de suivi du plan stratégique.

Conclusion

Le plan stratégique du Cégep régional de Lanaudière répond aux exigences de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Ainsi, il présente la situation du Collège et tient compte des orientations du plan stratégique du MELS, il est rendu public, il porte sur plusieurs années et sera révisé annuellement et, enfin, il intègre les plans de réussite des trois collèges constituants.

Le plan stratégique du Collège constitue un plan de qualité. Parmi les nombreux éléments intéressants, la Commission souligne, en particulier, l'analyse rigoureuse de la situation, les objectifs clairs, en lien avec les enjeux relevés dans l'analyse de situation, auxquels sont reliés des indicateurs de progrès et une liste de moyens réalistes. L'identification des résultats attendus permettra au Collège d'apprécier l'efficacité du plan.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président