

Rapport d'évaluation

Plan stratégique du Cégep de l'Outaouais

Juin 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 l'Outaouais 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 8 novembre 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 s'en est montré satisfait et il a inclus des éléments additionnels à son plan. En conséquence, la Commission a adopté le présent rapport final le 2 juin 2005.

Présentation du plan

Le plan stratégique du Cégep de l'Outaouais couvre la période de 2004 à 2009, soit une durée de cinq ans. Le plan comporte quatorze orientations stratégiques articulées autour de quatre axes : les étudiants au cœur de la mission, une carte améliorée de programmes et de services offerts aux étudiants, une organisation humaine et efficiente et un cégep qui rayonne dans sa communauté. Chaque orientation est accompagnée d'un ou de quelques objectifs mesurables ou observables et d'indicateurs de performance présentés à l'intérieur de tableaux. Le plan de réussite 2004-2007 constitue la deuxième partie du plan stratégique.

La démarche d'élaboration du plan s'est déroulée en trois phases. Au cours de la première phase, qui en était une d'analyse, le Cégep a établi le diagnostic stratégique à partir d'une consultation de 14 groupes internes et externes réunissant 150 personnes : étudiants du Cégep, élèves du secondaire, parents, enseignants, professionnels, employés de soutien, cadres, intervenants des milieux socioéconomiques de la région et membres du conseil d'administration. Le diagnostic tient compte également d'une analyse documentaire et de l'évaluation institutionnelle. Quant à la deuxième phase de la planification, elle aura permis au Cégep de déterminer formellement les enjeux et les défis, et de développer les orientations stratégiques. Avant de compléter sa dernière phase de planification, le Cégep a soumis l'ensemble des enjeux, axes stratégiques et stratégies à une consultation de ses partenaires internes et externes. Par la suite, au cours de sa troisième phase de planification, le Cégep a construit son plan d'action sur cinq ans et s'est donné un mécanisme de suivi et d'évaluation de la planification stratégique.

Au début de la démarche, un comité de coordination et de consultation a été mis en place pour assurer un suivi constant des travaux durant les étapes de réalisation du plan. Le Collège a aussi fait appel à un groupe de consultants externes pour l'appuyer dans ses travaux.

Évaluation du plan

La conformité

Le plan stratégique du Cégep de l'Outaouais est conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Il prend en compte la situation du Collège et les orientations du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport ainsi que l'identification des objectifs et des moyens que le Collège entend mettre en œuvre pour réaliser sa mission. Le plan couvre une période de plusieurs années et prévoit un mécanisme de révision annuelle. Enfin, les sections du plan stratégique qui relèvent de la compétence de la Commission des études lui ont été soumises.

Le Collège a produit une version abrégée de son plan stratégique destinée au public. Il a aussi entrepris une série d'actions en vue de compléter la version du plan de réussite destinée aux élèves et aux membres du personnel.

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

Le Cégep a réalisé une analyse rigoureuse et approfondie de l'environnement interne et externe permettant d'identifier clairement les forces et les faiblesses de l'établissement. Comme il a été mentionné précédemment, l'analyse s'appuie sur la consultation de groupes représentatifs de la communauté. Les groupes de discussion formés pour l'occasion ont indiqué plusieurs éléments critiques de l'environnement interne, notamment l'absence de véritable culture de l'évaluation et les faiblesses liées à l'organisation générale du Cégep, particulièrement le climat de travail et la structure de la Direction des études.

En ciblant la réussite comme enjeu critique, le Collège se préoccupe de remplir adéquatement sa mission, laquelle vise à offrir à la population de l'Outaouais un milieu d'apprentissage propice à la réussite éducative. Les éléments liés à l'environnement externe, pour leur part, ont été analysés au regard de la situation démographique de la région, du renouvellement du personnel et de la concurrence des établissements d'enseignement ontariens. Le Collège a aussi tiré profit des résultats de l'évaluation institutionnelle pour intégrer dans son plan les principaux constats émis par la Commission. De son travail d'analyse, le Cégep de l'Outaouais a finalement identifié des enjeux qui ont été pris en compte dans l'élaboration des orientations et des objectifs.

Les orientations

Les quatorze orientations stratégiques sont en lien avec la mission du Collège et découlent de l'analyse de la situation et des enjeux identifiés dans le plan stratégique. Elles consistent à favoriser l'appropriation de la mission et du projet éducatif, à mettre en œuvre le plan de réussite, à viser la viabilité des programmes techniques, à miser sur une synergie entre la formation continue et l'enseignement régulier, à miser sur la qualité des services offerts, à mettre en œuvre une politique renouvelée de gestion des ressources humaines, à réviser la structure d'encadrement du Cégep, à concevoir et à utiliser des indicateurs de performance, à assurer un espace physique qui réponde aux besoins de l'enseignement, à orienter la promotion du Cégep auprès des futurs étudiants, à intensifier la promotion et la présence du Cégep auprès des entreprises et organismes et, enfin, à développer la vocation régionale du Cégep.

La Commission note que le plan stratégique tient compte des recommandations faites dans le cadre de l'évaluation institutionnelle. Ainsi, l'orientation stratégique en lien avec la révision de la structure d'encadrement du Cégep est de nature à répondre à la recommandation faite au Collège afin de revoir en priorité la structure de la Direction des études et d'assurer une présence continue au campus Félix-Leclerc. Cette orientation stratégique est également susceptible de répondre à la recommandation concernant les mesures à prendre afin que les politiques que le Collège a adoptées soient bien appliquées et que l'ensemble du personnel se les approprie.

Pour ce qui est de la recommandation portant sur la mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines, la septième orientation du plan stratégique prévoit l'adoption d'une politique renouvelée de gestion de ressources humaines qui doit inclure des programmes d'insertion professionnelle, de perfectionnement et d'évaluation du personnel.

Les objectifs stratégiques

Les objectifs sont congruents avec les orientations du plan stratégique et prennent en compte l'ensemble des activités liées au développement de l'établissement. Ils sont aussi pertinents et, surtout, ils sont susceptibles de rallier l'ensemble du personnel, les étudiants et les partenaires externes; les objectifs associés à la première orientation visent notamment à susciter l'adhésion de l'ensemble des composantes du Cégep à la mission et au projet éducatif. Le plan contient également des objectifs liés au développement des programmes, des services et de la vie étudiante ainsi que des objectifs qui visent à accroître les liens de partenariat auprès des entreprises de la région et à développer la vocation régionale du

Collège, entre autres, en favorisant l'accès à l'enseignement régulier à une clientèle jeune de milieux éloignés du Collège.

Les objectifs sont dotés d'indicateurs de performance susceptibles d'attester de leur atteinte. Le Collège prévoit aussi élaborer de nouveaux indicateurs pour assurer dans le futur un suivi systématique des principales activités des diverses composantes du Cégep. Le plan d'action 2004-2009 (section 3 du plan stratégique) comporte des résultats attendus, mais ceux-ci sont formulés de façon générale et s'apparentent davantage à des objectifs ou des moyens. Puisque le rapport annuel doit faire état de résultats obtenus en regard des objectifs fixés, le Collège aurait avantage à associer les indicateurs de performance de son plan stratégique avec des résultats attendus précis.

Les moyens mis en œuvre

Le Plan d'action 2004-2009 du Cégep de l'Outaouais présente les moyens mis en œuvre afin de réaliser les orientations stratégiques. Chacune des orientations présentées dans la deuxième section du plan stratégique est aussi accompagnée d'un court texte qui résume les principales mesures que le Cégep entend mettre en place pour concrétiser les stratégies. Les moyens prévus dans le plan stratégique sont en lien avec les objectifs et devraient permettre l'atteinte des résultats. Pour chaque moyen, le Collège identifie des résultats, la direction responsable de son application, l'échéancier et les ressources humaines et financières supplémentaires requises pour le réaliser.

Le plan de réussite

Le plan institutionnel de réussite 2004-2007 du Cégep de l'Outaouais est en lien avec la deuxième orientation du plan stratégique. Pour mener à bien l'élaboration de ce plan, le Cégep s'est appuyé sur une nouvelle analyse des caractéristiques des étudiants ainsi que sur une analyse des principaux indicateurs de réussite selon les secteurs de formation, les programmes d'études et les cours affichant des taux faibles de réussite. Le plan de réussite comporte des objectifs et des cibles précis concernant la diplomation, la réussite et la persévérance. Un document expliquant le plan de réussite aux élèves est en cours de production. Il sera distribué à la rentrée scolaire 2005-2006.

Le premier plan de réussite avait été jugé incomplet par la Commission, notamment parce qu'il comportait surtout des mesures exploratoires. Le Cégep a profité du plan stratégique pour élaborer un plan de réussite cohérent qui comprend des mesures articulées autour de quatre axes : faciliter la transition entre le secondaire et le collégial, augmenter le taux de réussite dans les cours écueils, encourager la persévérance et encourager le développement de l'approche programme et le support pédagogique au personnel enseignant.

Lors de l'analyse du bilan du plan 2000-2003, la Commission avait suggéré au Collège de prendre les moyens nécessaires afin d'assurer que la coordination qu'il prévoit mettre de l'avant pour le prochain plan de réussite soit efficiente et de développer un suivi rigoureux des mesures d'aide. En effet, le plan de réussite 2004-2007 prévoit la formation d'un comité de suivi composé de représentants de chaque groupe de personnel et des étudiants auxquels pourraient également se joindre, selon les besoins, des personnes désignées en fonction de leur responsabilité. La Commission avait aussi suggéré au Collège de réaliser une analyse plus approfondie de l'impact de ses mesures d'aide afin d'en dégager une appréciation objective. Le Collège a donné suite à la suggestion en prévoyant des indicateurs relativement à la satisfaction et à la fréquentation des activités, des services et des mesures d'aide à la réussite offerts aux élèves.

Le nouveau plan permettra au Collège de bien soutenir la réussite et la diplomation de ses élèves.

Les mécanismes de révision

Les mécanismes de révision du plan stratégique sont pertinents. Le plan stratégique comporte un plan d'action dont le suivi sera assuré par les bilans annuels des directions. À chaque année, les priorités institutionnelles seront préparées en tenant compte de la planification stratégique. En plus d'un bilan annuel des réalisations dans la mise en œuvre de la planification stratégique, le Cégep évaluera, en 2008-2009, le plan stratégique en révisant le diagnostic établi en 2004 afin de déterminer les changements à la situation, et fera un relevé des corrections apportées aux faiblesses. À partir d'un bilan systématique des objectifs et des actions retenus dans la planification, le Collège dressera un bilan des grandes réalisations reliées aux orientations stratégiques.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission constate que le plan stratégique du Cégep de l'Outaouais est conforme aux dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*.

Le Cégep de l'Outaouais a réalisé un plan de qualité. Il s'appuie sur une analyse rigoureuse de sa situation et sur une vaste consultation de la communauté collégiale. Les orientations et les objectifs sont pertinents et le Collège s'est doté d'indicateurs qui lui permettront de mesurer les progrès réalisés dans l'atteinte de ses objectifs. Pour sa part, le plan de réussite devrait permettre au Collège de soutenir efficacement la réussite et la diplomation de ses élèves. La Commission tient à souligner les efforts déployés par le Collège pour faire du plan stratégique un document susceptible d'assurer avec efficacité la mission du Collège.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président

Analyse et rédaction : Robert Payeur, agent de recherche