

Rapport d'évaluation

Plan stratégique du Cégep de Saint-Jérôme

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 et de réussite du Cégep de Saint-Jérôme a été adopté par le conseil d'administration le 22 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 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 réalisé certaines actions et il a fourni des informations supplémentaires. 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 et de réussite du Cégep de Saint-Jérôme couvre la période de 2004 à 2009, soit une durée de 5 ans. Le Collège y présente son nouvel énoncé de mission et les cinq orientations qu'il a retenues. Pour chaque orientation, quatre à six axes d'intervention spécifient des objectifs et des moyens à grande portée que le Collège entend mettre en œuvre pour réaliser son plan. Un document annexe précise les résultats attendus par la réalisation des objectifs ainsi que les indicateurs pertinents.

Pour initier la démarche d'élaboration du plan stratégique, un comité de pilotage a été mis sur pied par le directeur général. Outre ce dernier, le comité était composé du directeur des études, d'un membre du conseil d'administration, de directeurs et de représentants des cadres, des professionnels, des enseignants et du personnel de soutien. Un consultant a collaboré aux travaux. Le comité de pilotage a d'abord déterminé la marche à suivre et effectué une analyse préliminaire de l'environnement. Par la suite, des forums des partenaires ont été tenus à Saint-Jérôme, Mont-Tremblant et Mont-Laurier. Le comité de pilotage a complété son analyse à l'aide des résultats des forums et il a rédigé un document synthèse des constats, défis et enjeux. Ce document était à la base d'une consultation de la communauté collégiale dont les résultats ont servi à élaborer les orientations et les axes d'intervention qui ont, eux aussi, fait l'objet d'une consultation générale. Parallèlement à ces travaux, un comité de la Commission des études a élaboré un plan de réussite en prenant appui notamment sur le bilan du plan précédent et sur une consultation auprès de 200 personnes, majoritairement des enseignants. Le plan de réussite a par la suite été intégré au plan stratégique. Après son adoption par le conseil d'administration, le plan stratégique et de réussite a été rendu public sur le site Internet du Collège.

Évaluation du plan

La conformité

Le plan stratégique du Collège comprend tous les éléments requis par 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. En outre, il comprend les objectifs et certains moyens que le Collège entend mettre en place. Le Collège a intégré à son plan stratégique un mécanisme de révision qui lui permettra d'en ajuster annuellement les composantes.

Conformément à la loi, le Collège a conçu un document multimédia expliquant le plan de réussite et il entend le diffuser auprès des étudiants et des membres de son personnel dès le début de la session d'automne 2005.

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

En cours d'élaboration de son plan stratégique, le Collège a produit un document de consultation comprenant, d'une part, des données factuelles sur les environnements interne et externe et, d'autre part, les défis et enjeux qui résultent de l'analyse de la situation. Les principaux thèmes retenus par le Collège pour son analyse de l'environnement interne sont l'organisation, les caractéristiques de la clientèle, les indicateurs de réussite, la situation concurrentielle dans la région, la vie étudiante, les ressources humaines, matérielles et financières et la fondation du Cégep de Saint-Jérôme. Pour l'environnement externe, le Collège a porté attention à l'évolution démographique régionale, au marché du travail, à la façon dont il est perçu et aux tendances nationale et internationale.

Les informations fournies par le Collège démontrent qu'il a procédé à une analyse rigoureuse fondée sur une large consultation du personnel et des partenaires externes. Les défis et enjeux qui en ressortent sont bien ancrés dans la réalité du Collège. Ils abordent des problématiques de quatre ordres : le Collège comme entité organisationnelle, les ressources humaines, la clientèle et la fondation. La Commission note que le Collège a

porté une attention particulière à l'évolution de ses besoins en ressources humaines comme elle l'avait encouragé à le faire dans son rapport d'évaluation institutionnelle.

Les orientations

L'analyse de la situation réalisée par le Collège lui a permis de déterminer cinq orientations. Ces orientations couvrent les grands domaines d'intervention du Collège : les élèves, le personnel, l'environnement éducatif, l'environnement physique, l'offre de services, le développement régional et le rayonnement. D'après le Collège, le souhait du comité de pilotage était que les orientations soient réalistes et significatives et qu'elles favorisent le développement institutionnel. Les choix stratégiques qui ont été faits dans la détermination des orientations relativement aux défis et enjeux reflètent bien cette préoccupation. Les orientations sont spécifiques aux défis qui se présentent au Collège et en lien avec sa mission. Le Collège a ainsi tenu compte du commentaire en ce sens que lui avait adressé la Commission dans son rapport d'évaluation institutionnelle. Toutefois, la Commission note que quatre des cinq orientations stratégiques comprennent implicitement, dans leur formulation, un ou plusieurs objectifs. La complexification des énoncés qui en résulte pourrait en affecter l'univocité.

Les objectifs stratégiques

Le Collège spécifie la façon dont il entend réaliser chacune des orientations qu'il se donne en lui adjoignant des objectifs. Certains objectifs apparaissent dans la formulation même des orientations alors que les autres sont énoncés sous forme d'axes d'intervention, ce qui occasionne une certaine confusion dans leur présentation. Les principaux objectifs visent la persévérance et la réussite, le développement d'une culture centrée sur l'apprentissage, la relève et le développement des ressources humaines, le développement des services à rendre en fonction des besoins détectés, la mise en valeur du Collège et des réalisations de son personnel et de ses étudiants, et l'élaboration d'une stratégie de communication.

Dans l'ensemble, les objectifs sont en lien avec les orientations. Dans un document annexe, le Collège a amorcé la détermination de résultats attendus et d'indicateurs qui pourraient l'aider à mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte de ces objectifs et à rendre compte des résultats obtenus. Ce travail reste toutefois à compléter. Par ailleurs, le fait que certains objectifs soient implicites rend ces objectifs moins évidents par rapport aux objectifs énoncés explicitement, ce qui pourrait en compliquer le suivi.

Les moyens mis en œuvre

Dans son plan stratégique, le Collège a déterminé des moyens qu'il entend mettre en œuvre pour réaliser certains objectifs. Ces moyens guident l'élaboration des priorités institutionnelles annuelles qui constituent les moyens concrets de mise en œuvre du plan stratégique. Les priorités institutionnelles identifient également les responsables de leur réalisation.

La Commission relève une certaine ambiguïté au niveau des axes d'intervention, certains étant de l'ordre de l'objectif et d'autres du moyen. En tenant compte des commentaires précédemment émis au sujet des orientations et des objectifs stratégiques, et dans le but de mieux assurer l'efficacité potentielle de son plan stratégique, la Commission **suggère** au Collège de clarifier la distinction entre les orientations, les objectifs et les moyens inscrits à son plan et, dans certains cas, entre les moyens et les résultats attendus.

Le plan de réussite

Le plan de persévérance et de réussite est un document annexé au plan stratégique. Les deux documents s'articulent autour d'un des axes d'intervention du plan stratégique visant spécifiquement la mise en œuvre du plan de persévérance et de réussite. Entièrement renouvelé, ce plan a été élaboré par un comité de la Commission des études sur la base du bilan 2000-2003 du plan précédent et d'une large consultation au cours de l'hiver 2004. Cinq grands domaines d'intervention ont été définis : l'établissement, le programme, le professeur, l'élève et l'organisation scolaire. Pour chacun de ces domaines, le comité a précisé les actions à entreprendre dans le but de favoriser la persévérance et la réussite.

Lors de l'analyse du bilan du plan 2000-2003, la Commission avait suggéré au Collège de procéder à une analyse plus approfondie des données dont il dispose afin d'évaluer l'efficacité des mesures à plus large portée qu'il met en place. Il est trop tôt pour dire si le Collège répond à cette suggestion. Toutefois, la Commission note que le Collège n'a pas fixé de cibles pour les diverses actions qu'il compte mettre en œuvre, il n'a pas déterminé d'indicateurs ou de moyens de suivi et il n'a pas fixé de priorités ni d'échéancier. Le Collège entend cependant réviser, dès l'automne 2005, son plan de réussite pour y intégrer un échéancier et un ou des moyens de suivi. À cette occasion et dans le but de lui permettre de mieux évaluer la progression vers l'atteinte de son objectif d'amélioration, la Commission **suggère** au Collège de déterminer des cibles et des indicateurs relatifs aux principales mesures qu'il entend mettre en place.

Le plan comporte plusieurs nouvelles mesures visant la réussite des cours au premier trimestre. Elles lui ont été ajoutées en lien avec l'orientation prioritaire du plan qui comprend l'élaboration d'une pédagogie active de première session. La réinscription au troisième trimestre bénéficie elle aussi de nouvelles mesures. Le nouveau plan reprend en majorité les mesures apparaissant au plan antérieur sur les thématiques de la cohérence des programmes et de l'engagement, l'encadrement et l'orientation des élèves, et il y en ajoute quelques-unes, par exemple l'harmonisation en équipe programme, la diversification des stratégies pédagogiques et une meilleure conception de la grille horaire. Le plan ne comprend pas de mesures visant directement l'augmentation de la diplomation, mais certaines mesures pourront avoir un effet positif sur celle-ci, notamment la mise en œuvre d'un programme de mentorat.

Dans l'ensemble, les mesures prévues au plan sont pertinentes. Le Collège entend s'attaquer aux problèmes concernant la réinscription et la diplomation au secteur préuniversitaire qui avaient été soulignés dans le bilan 2000-2003. La Commission estime que le plan est susceptible de bien soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation. Elle note toutefois que le contenu du document expliquant le plan de réussite ne porte que sur une seule des cinq composantes du plan. Le Collège aurait avantage à faire connaître l'ensemble des composantes de son plan.

Les mécanismes de révision

Le Collège a choisi d'intégrer l'évaluation de la mise en œuvre de son plan stratégique à ses mécanismes habituels de gestion. Ceux-ci prévoient notamment le dépôt de plans d'action et de bilans annuels par les différentes directions de l'institution. Les résultats de cette évaluation permettront au comité de régie du Collège de proposer si nécessaire des ajustements au plan. La Commission estime que les mécanismes prévus par le Collège sont pertinents.

Conclusion

Le plan stratégique du Cégep de Saint-Jérôme comprend les éléments requis par l'article 16.1 de la Loi sur les collèges. Conformément à l'article 16.2, le Collège a produit un document expliquant son plan de réussite et il l'a distribué aux étudiants et aux membres du personnel. En accord avec l'article 17.0.2 de cette même Loi, les matières qui relèvent de la compétence de la Commission des études lui ont bien été soumises.

La Commission souligne l'analyse rigoureuse de la situation fondée sur une large consultation du personnel et des partenaires externes, les défis et enjeux bien ancrés dans la réalité du Collège et les orientations réalistes, significatives et spécifiques aux défis qui se présentent au Collège. Elle estime toutefois que l'efficacité potentielle de ce plan sera mieux assurée lorsque le Collège aura clarifié la distinction entre, d'une part, les orientations et, d'autre part, les objectifs, les moyens et les résultats attendus. Le plan de réussite du Collège devrait lui permettre de bien soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation. Cependant, le Collège devrait déterminer des cibles et des indicateurs relatifs aux principales mesures qu'il entend mettre en place.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président