

Liste des principales recommandations issues du Bilan de l'efficacité du Plan stratégique 2010-2016

Page du bilan	Support textuel	Commentaires/recommandations	Place dans le PS 2016-2020
4	« L'écriture du prochain plan stratégique devrait refléter davantage les orientations stratégiques et exclure les objectifs plus opérationnels. »	La réduction du nombre une écriture adéquate des objectifs spécifiques et l'établissement d'axes d'orientation permettront de recentrer les orientations sur des objectifs généraux plus stratégiques et moins opérationnels.	Orientations.
4	« Les indicateurs devront généralement être revus et pensés plus adéquatement en termes de gestion axée sur les résultats. » « La cohérence des indicateurs avec les résultats attendus et la mesure des résultats obtenus devront être scrutées à la loupe. »	Réviser la nature des indicateurs; Diminuer le nombre d'indicateurs; Définir adéquatement les indicateurs et s'assurer de leur pérennité et de leur capacité à suivre l'avancement de la réalisation des objectifs sur la période couverte par le Plan stratégique; Définir des résultats attendus cohérents avec les indicateurs et préciser leurs formulations qualitative ou quantitative pour assurer une mesure adéquate et stable dans le temps.	Page centrale du Plan stratégique (Tableau des indicateurs) À l'intérieur des orientations.
4, 13	« Une pondération des efforts et des ressources consentis en ce qui regarde la mission principale et les missions complémentaires devrait faire l'objet d'une réflexion menant à l'atteinte d'un juste équilibre afin d'assurer le développement et la pérennité du collège. » « De déterminer les enjeux les plus importants étant donné le contexte budgétaire actuel. »	L'analyse des enjeux liés aux environnements du Collège (interne et externe) permettra d'établir le contexte sur lequel s'édifieront les orientations. Le choix des termes utilisés dans le contexte, les orientations et les objectifs généraux définira l'équilibre choisi entre les différentes composantes de la mission en accentuant les pôles ciblés pour le prochain exercice stratégique en tenant compte de la capacité du Collège.	Contexte, orientations et objectifs
4, 13	« Certains éléments de contingence ont été sous-estimés et l'analyse de l'environnement interne omis. »	Le Collège procédera à l'ajout de l'analyse de l'environnement interne lors de la consultation menant à la rédaction du prochain plan stratégique selon l'approche FFOM.	Contexte
10	« Il n'y a cependant pas de trace du positionnement du collège quant à son désir de coopération avec différents milieux, dont ceux liés à des enjeux internationaux, tel qu'illustré dans sa mission. »	La mission comporte un volet international lié à la poursuite de projets éducatifs et de coopération. Ce volet ne paraît pas dans la vision du Collège et la signification du mot « coopération » n'est pas claire. La terminologie liée à la recherche technologique et l'innovation devra être arrimée avec celle employée dans les politiques de recherche du Collège en cours de révision.	Mission et Vision, Orientations et Objectifs

Liste des principales recommandations issues du Bilan de l'efficacité du Plan stratégique 2010-2016

Page du bilan	Support textuel	Commentaires/recommandations	Place dans le PS 2016-2020
10, 11	<p>« De réduire le nombre d'objectifs afin de tenir compte de la capacité réelle de l'institution à réaliser son mandat. »</p> <p>« De favoriser l'innovation, la flexibilité et la réactivité de la communauté collégiale face aux opportunités qui pourraient se présenter en se concentrant davantage sur la mission principale et par une formulation encore plus « stratégique » et « ouverte » des objectifs généraux et spécifiques. »</p>	<p>En lien avec la première recommandation paraissant ci-dessus.</p> <p>L'écriture plus ouverte des objectifs généraux (voir aussi plus loin l'utilisation d'axes d'orientations) permettra de résoudre la difficulté des services et des directions de se retrouver, en termes d'actions à poser, parmi les orientations du plan stratégique.</p>	Orientations, objectifs
11, 12	<p>« Supprimer les sections sur les principes et les convictions. »</p> <p>« Conserver les valeurs inspirées par les différentes consultations menées dans le collège. Ces valeurs devraient soutenir les attitudes requises par les membres de la communauté afin de répondre à ses aspirations et à la réalisation de sa mission. »</p>	<p>La détermination des valeurs inspirant les actions des membres de la communauté collégiale a suscité l'unanimité. Par contre, la définition de ces valeurs permettrait de préciser les attitudes attendues et de lever certaines ambiguïtés.</p>	Valeurs
12	<p>« De mieux distinguer le plan de réussite (stratégique) de celui du soutien à la réussite (plan d'action opérationnel). »</p>	<p>La réussite est l'objectif premier de tous les efforts consentis par les membres de la communauté collégiale. Le Plan de réussite devrait s'élargir afin de mieux exprimer cette réalité tout en reportant dans un document séparé la description des actions opérationnelles relatives à la mise en œuvre de ce plan de soutien à la réussite.</p>	Orientation 1
12	<p>« Notons que le Collège a déjà réagi dans la version 2015 du plan stratégique 2010-2016 en omettant de présenter le texte qui abordait la réussite scolaire et la réussite éducative, cette réflexion appartenant à un autre ordre de réflexion. Cet élément devra être considéré lors de la rédaction du prochain plan stratégique. »</p>	<p>Le texte qui auparavant abordait la réussite scolaire et éducative possède un caractère d'analyse philosophique et sociologique quia plutôt sa place dans un document comme le Projet éducatif, qui mériterait d'ailleurs à être réactualisé.</p>	Omettre

Liste des principales recommandations issues du Bilan de l'efficacité du Plan stratégique 2010-2016

Page du bilan	Support textuel	Commentaires/recommandations	Place dans le PS 2016-2020
15	« Ces données standardisées jouissent d'une acceptabilité reconnue parmi les cégeps. L'utilisation de plusieurs d'entre elles comme indicateurs faciliterait le traitement du suivi de la réussite. »	<ul style="list-style-type: none"> · Préciser les indicateurs de réussite à utiliser parmi les suivants : · Le nombre de diplômés; · La moyenne générale au secondaire, le taux moyen de réussite à la première session, le taux de réinscription à la 3^e session et le taux de diplomation selon la durée prévue et deux ans après la durée prévue; · Le taux d'obtention d'une sanction des études collégiales, 2 ans après la durée prévue des études (DEC, taux attendus et AEC); · Le taux d'obtention d'un DEP, 2 ans après la durée prévue des études collégiales; · Le taux d'obtention finale (DEC + AEC+ DEP); · Le taux de réussite de l'épreuve uniforme de français. 	Plan de réussite
15	<p>« Les écarts entre le collège et le réseau concernant le taux de réussite des cours en première session du secteur préuniversitaire sont préoccupants; il en est de même pour le taux de persévérance en troisième session : ces difficultés sont concentrées dans certains programmes aisément identifiables et pour lesquels des actions particulières pourraient être mises en œuvre. »</p> <p>« Le taux de diplomation moyen en temps prévu est variable pour le secteur préuniversitaire et nettement inférieur au réseau (par contre l'examen attentif des résultats par programmes permet de constater que ce phénomène ne s'étend pas à l'ensemble des programmes de ce secteur) »</p> <p>« Le taux de diplomation moyen deux ans après le temps prévu chute et est inférieur au réseau pour le secteur préuniversitaire (encore ici il faut nuancer par programme). »</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Écrire un objectif général visant la réussite des cours préuniversitaires. · Identifier les programmes concernés et mettre en place un plan d'action visant à diminuer ces écarts. 	Plan de réussite

Liste des principales recommandations issues du Bilan de l'efficacité du Plan stratégique 2010-2016

Page du bilan	Support textuel	Commentaires/recommandations	Place dans le PS 2016-2020
16	« Avons-nous répondu aux attentes de la communauté? Partiellement en regard aux indicateurs standardisés. Le soutien aux étudiants est bien présent dans le collège. Se pose cependant la question de la priorisation de certaines attentes et des possibilités de soutien préventif à la population étudiante, car malheureusement le contexte budgétaire est moins favorable. Une réflexion sur l'adéquation des moyens et des besoins de la population étudiante est à compléter dans le cadre de la mission du collège et de ses obligations. »	Initier une réflexion approfondie sur les besoins réels des étudiants, sur le devoir ou non d'y répondre et de notre désir de les combler en tenant compte des capacités.	Plan de réussite
17	« Les considérations précédentes portent à penser qu'il est possible de songer à fusionner les orientations 1 et 2, afin de les inscrire dans le contexte de la réussite, de la qualité des programmes d'études et de l'évaluation des apprentissages : constituantes premières de la mission principale du collège. »	Fusionner les orientations 1 et 2 afin de rendre compte de l'importance des programmes et de l'évaluation des apprentissages dans la réussite des étudiants et diminuer le nombre d'orientations du plan stratégique. Cette fusion fera en sorte de décaler d'une unité la numérotation des orientations, réduisant ainsi leur nombre à quatre.	Orientation 1
17	« La mise en évidence de l'arrimage de la mission principale du collège avec celle des CCTT pourrait être réalisée par l'ajout d'un indicateur en lien avec l'objectif spécifique visant à favoriser l'implication des départements, de leurs enseignants et de leurs étudiants, dans la réalisation de projets de recherche des CCTT, d'autant que les CCTT ont des obligations de redditions de compte qui leur sont propres et qui diffèrent de l'approche générale adoptée pour le Cégep dans son ensemble. »	Ajouter un indicateur visant la mesure de l'implication des départements, de leurs enseignants et de leurs étudiants, dans la réalisation de projets de recherche des CCTT.	Orientation 1

Liste des principales recommandations issues du Bilan de l'efficacité du Plan stratégique 2010-2016

Page du bilan	Support textuel	Commentaires/recommandations	Place dans le PS 2016-2020
18	« Les indicateurs utilisés sont mesurables. Plusieurs sont de qualité et permettent d'appliquer le principe d'étalonnage. Cependant, d'autres ne permettent pas de vérifier l'adéquation entre les actions réalisées et l'orientation qui est d'assurer un environnement éducatif et de travail stimulant. Par exemple, la valeur des investissements dans les immobilisations et les infrastructures ont-ils vraiment favorisé un climat de travail et éducatif stimulant? »	En lien avec les commentaires ci-dessus au sujet des indicateurs.	Page centrale du Plan stratégique (Tableau des indicateurs) À l'intérieur des orientations
19	« Le développement de l'Observatoire questionne le collège. Cette activité n'est ni rentable, ni efficiente et ne le sera probablement jamais malgré les sommes qui y seraient investies. Puisque le volet de la recherche fondamentale a été retranché de la mission du collège, celui-ci devra se pencher sur la question. » « Les activités du secteur de l'international, bien que pouvant prêter flanc à certaines critiques d'ordre financières, permet d'obtenir des résultats plus difficilement quantifiables. En effet, certains problèmes de recrutement reliés à la démographie sont atténués par le recrutement à l'international. Ainsi, des programmes techniques retrouvent un souffle nouveau dans l'attente d'une croissance démographique anticipée d'ici une dizaine d'années. Sans remettre en question ce secteur, la priorisation du recrutement et de la mobilité étudiante semblent les champs d'action à privilégier. Un recentrement des activités en fonction de la mission du cégep est en cours. »	· Déterminer les axes à retenir par le Collège concernant le développement de ses partenariats et de son rayonnement. · Déterminer les bénéfices réels et attendus de ces activités.	Orientation 3
20	« Les activités de partenariat avec les entreprises pour les programmes d'études pourraient être associées, selon l'angle désiré et les objectifs recherchés, à la réussite et à la pertinence des programmes. »	· Associer plus concrètement le développement de partenariats avec les entreprises dans le cadre de la réussite et du développement des programmes.	Orientation 1

Liste des principales recommandations issues du Bilan de l'efficacité du Plan stratégique 2010-2016

Page du bilan	Support textuel	Commentaires/recommandations	Place dans le PS 2016-2020
24	« Il serait important que le Collège réfléchisse à ce que signifie une action complétée et à son lien avec la mesure de l'efficacité, et de la qualité du plan stratégique. »	Veut-on avoir un indicateur combiné des actions complétées et partiellement complétées ou seulement des actions complétées ? Il serait intéressant que l'outil web de gestion de la planification stratégique (GPS) puisse calculer automatiquement ces indicateurs.	Plutôt utile dans le rapport annuel
25	« Puisque le Collège désire maintenir dans ses façons de faire la reconnaissance et la valorisation des individus posant les actions reliées aux objectifs et comme le plan stratégique a été écrit sans préciser ses attentes envers certains groupes, services ou directions, une alternative serait de présenter des axes d'orientation ¹ . Ces axes s'inscriraient dans la planification annuelle en ajoutant un élément orientant la mobilisation des personnes visées et en diminuant la confusion engendrée par le sentiment de devoir inscrire des activités là où cela n'est pas réellement nécessaire. »	Établir des axes d'orientation précisant les secteurs de la formation, les services et les directions visés par les objectifs spécifiques.	Orientations, sous les objectifs généraux de façon à regrouper les objectifs spécifiques
25	« D'autres ont dit qu'il n'y a pas de réelle vision stratégique au collège, ni de réelle planification arrimant tous les intervenants. » « Il sera bien difficile, dans le contexte de volatilité politique et budgétaire actuel, d'avoir une vision à long terme du développement du collège. Des coupures sont encore prévisibles, tout comme la diminution du nombre d'étudiants et des PES; ces facteurs auront des conséquences importantes pour le collège. »	Il s'agit d'une occasion, malgré les menaces spécifiées, de se recentrer sur la mission principale du Collège et de revoir nos façons de faire. Une des principales préoccupations du Collège devrait être la concertation et la circulation de l'information, ainsi que l'animation du milieu par des pratiques tant informelles que formelles favorisant la mobilisation et les échanges.	Orientation 4

¹ Axes d'intervention : les axes d'intervention peuvent se constituer en regroupant des objectifs apparentés dans un sous-groupe correspondant à un domaine ou un secteur prioritaire pour l'organisation. La formulation d'un axe d'intervention commence par un nom et ne contient pas de verbe. Exemple : « Conformité des infrastructures ». Le Guide sur la carte stratégique, Secrétariat du Conseil du trésor, Québec, p. 20 (2008).