

Rapport d'évaluation

Plan stratégique du Collège Heritage

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 *Strategic and Action plan 2004-2007* du Collège Heritage a été adopté par le conseil d'administration le 15 juin 2004. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 9 décembre 2004.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège. 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 a formulé des remarques qui ont amené des précisions. Le présent rapport final a été adopté le 11 novembre 2005.

Présentation du plan

Le plan stratégique du Collège Heritage couvre la période de 2004 à 2007, soit une durée de trois ans.

Le document comprend une introduction, un rappel de la mission de l'établissement et une analyse de la situation du Collège. Quatre orientations sont ensuite présentées avec les actions qui se rapportent à chacune. Les précisions sur la répartition des responsabilités, sur les échéanciers et sur le mécanisme de révision du plan apparaissent en annexe. Les annexes incluent également des informations sur le processus de consultation publique réalisé lors de l'élaboration du plan stratégique ainsi qu'une liste d'objectifs.

L'élaboration du plan stratégique a été conduite sous la supervision d'un comité du conseil d'administration, le comité permanent de la planification stratégique, appuyé par un consultant. Des consultations publiques ont été tenues; elles ont regroupé des étudiants, des enseignants et d'autres membres du personnel du Collège, des intervenants du milieu socio-économique et des partenaires du milieu de l'éducation. Le comité permanent a régulièrement informé l'ensemble du conseil d'administration. Enfin, tous les membres du conseil ont participé à la phase finale de l'élaboration du plan et à son adoption.

Une version complète du plan stratégique, incluant les annexes, est disponible sur le site Internet du Collège. L'établissement a aussi publié une version abrégée, soit le plan sans les annexes, qui a été distribuée à tous les membres du personnel ainsi qu'aux élèves. Ces documents sont rédigés de façon à être compris par des lecteurs internes autant que par des personnes de l'extérieur.

Évaluation du plan

La conformité

Le plan stratégique satisfait aux exigences légales relatives à son contenu notamment celles portant sur la durée et celles concernant la prise en compte de la situation du Collège et des orientations ministérielles. Des objectifs sont présentés en annexe; d'après le Collège, ces objectifs sont ceux du plan.

Le Collège a répondu correctement aux dispositions de la Loi concernant la distribution d'un document expliquant le plan de réussite aux élèves et aux membres du personnel.

Enfin, conformément aux exigences de la Loi, le plan a été présenté à la Commission des études.

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

Le Collège a réalisé une analyse de sa situation. Il a tenu compte à la fois des éléments externes et des facteurs internes. Il a bien distingué ce qui lui est particulier, comme les caractéristiques de sa clientèle, de ce qui touche l'ensemble des collèges, comme l'impact du financement public. La présentation de la situation est complétée par une analyse des forces et des faiblesses de l'établissement ainsi que par l'identification des occasions et des défis prochains. Certaines problématiques ressortent nettement, dont la place du Collège dans la communauté et l'élargissement des activités de formation.

Les orientations

Le Collège a adopté quatre orientations : les élèves et la clientèle, la qualité de l'enseignement, des programmes et du personnel, les communications et le marketing, le développement et les partenariats. Ces orientations ne sont pas explicitées et il faut référer aux actions qu'elles contiennent pour tenter d'en comprendre la portée. Toutefois, même l'analyse de ces actions ne permet pas toujours de bien cerner la direction que le Collège entend prendre. C'est que le plan comprend une diversité d'actions sans que les liens entre celles-ci et les orientations du Collège ne soient exposés.

Il aurait été utile que l'établissement explique chacune de ses orientations, pour démontrer la cohérence qu'il peut y avoir entre les actions qui y sont regroupées. Dans l'état actuel du plan, les orientations adoptées par le Collège s'apparentent plus à des objets de préoccupation qu'à de véritables axes de direction devant guider son développement.

Ces objets de préoccupation étant très généraux, ils s'accordent naturellement avec la mission du Collège telle qu'elle est présentée dans le plan stratégique, soit d'offrir un apprentissage de qualité aux individus et aux groupes de sa communauté.

Les objectifs stratégiques

Dans la présentation de son plan stratégique, le Collège précise que le plan constitue une chance unique de réaffirmer son engagement envers la grande région de l'Outaouais. Il semble que cela soit l'objectif général du plan. Le Collège présente en annexe les objectifs préliminaires identifiés lors du processus consultatif qui a mené à l'élaboration du plan. Ces objectifs préliminaires ont ensuite été traduits en moyens rattachés à l'une ou l'autre des quatre orientations sans que les objectifs eux-mêmes ne soient présentés en relation avec les orientations. Le Collège ne fait donc aucun lien entre les actions, les objectifs et les orientations. Ainsi, le document relève plus du plan d'action que d'un plan stratégique intégré. L'absence de liens entre les diverses composantes crée une confusion qui peut rendre difficiles la compréhension, la gestion et la réalisation du plan. La Commission **suggère** au Collège de mieux intégrer ses objectifs à son plan stratégique.

De plus, les objectifs ne sont pas formulés de façon à vérifier aisément leur atteinte; par exemple, le Collège signale qu'il entend améliorer des situations ou renforcer des liens sans donner d'indication concrète sur l'ampleur de l'amélioration qu'il vise. Afin de mieux assurer le suivi de son plan, la Commission lui **suggère** donc de prévoir des indicateurs pour mesurer le progrès vers les buts qu'il poursuit et de déterminer des résultats attendus, comme il prévoit d'ailleurs de le faire.

Les moyens mis en œuvre

Plusieurs actions sont inscrites au plan. Toutefois, les orientations n'ayant pas été clairement définies, ces actions constituent surtout une liste de gestes à poser ou d'initiatives à entreprendre dont la cohérence n'est pas évidente. Par ailleurs, des responsables sont désignés pour chaque moyen et un échéancier est établi. Le partage des responsabilités et l'échéancier apparaissent raisonnables.

Le plan de réussite

Le plan de réussite 2004-2008 du Collège est intégré à son plan stratégique et des actions spécifiques sont présentées sous chacune des orientations. Ce nouveau plan se situe dans la continuité du plan antérieur dont il reprend plusieurs actions. D'autres moyens y ont été ajoutés. Comme il l'a annoncé lors du bilan du plan 2000-2003, le Collège veut porter une attention spéciale à la persévérance des élèves et à leur diplomation. Les mesures qu'il entend implanter à cet effet ne seront toutefois précisées qu'à l'automne 2005 alors qu'il adoptera un plan de rétention des élèves. En somme, le plan d'aide à la réussite contient des mesures qui permettront de soutenir efficacement la réussite des cours, mais il reste à compléter en ce qui concerne la persévérance des élèves jusqu'à la diplomation.

Par ailleurs, la pertinence de certaines des actions incluses au plan d'aide à la réussite n'est pas évidente, notamment des actions liées à l'utilisation des services et des locaux du Collège par les membres de la communauté. Le Collège pourrait voir s'il y a lieu de les conserver à l'intérieur du plan de réussite.

Le Collège a distribué aux élèves la version abrégée de son plan stratégique. Bien que ce document soit clair, il aurait été intéressant pour les élèves d'obtenir une version du plan de réussite qui soit adaptée à leurs intérêts et à leurs besoins. Cela en aurait amélioré l'accessibilité, comme le prévoit la Loi.

Les mécanismes de révision

Le conseil d'administration a établi un comité permanent qui a pour mandat de superviser l'application, la révision et l'évaluation annuelle du plan stratégique. Ce comité rend compte au conseil d'administration au moins deux fois par année. Le plan prévoit de plus que l'équipe de direction et les coordonnateurs de département conseillent le comité permanent. La consultation annuelle des élèves et du personnel est aussi prévue. Les mécanismes de révision du plan sont donc pertinents. Toutefois, en l'absence d'indicateurs de suivi, il sera difficile d'évaluer les progrès accomplis, particulièrement lors de la production du rapport annuel exigé par la Loi.

Conclusion

Le plan stratégique du Collège Heritage est conforme aux dispositions de la Loi.

Malgré la qualité de certains éléments de l'analyse de la situation et du plan de réussite, la Commission estime que l'efficacité de ce plan n'est pas assurée. En l'absence d'orientations véritables et d'objectifs en lien avec ces orientations, le document présenté constitue un plan d'action plutôt qu'un plan stratégique. Lors de la prochaine révision, le Collège gagnera donc à définir des orientations véritables et à inclure des objectifs en lien avec ces orientations. Il aura aussi avantage à choisir des indicateurs qui lui permettront de mesurer les progrès accomplis et à déterminer des résultats attendus.

Le plan d'aide à la réussite permettra de soutenir efficacement la réussite des cours, mais il reste à compléter en ce qui concerne la persévérance des élèves jusqu'à la diplomation.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Nicole Lafleur, présidente