

Rapport d'évaluation

Plan stratégique 2010-2014

Collège Héritage

Mars 2011

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

Le plan stratégique du Collège Héritage couvre les années 2010 à 2014. Il a été adopté par le conseil d'administration le 23 juin 2010. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 5 juillet 2010.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège lors de sa réunion tenue le 17 mars 2011. Pour ce faire, elle en a examiné la conformité aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et en a apprécié l'efficacité potentielle par l'analyse de ses différentes composantes. Le présent rapport fait état des conclusions de la Commission.

Présentation du plan

Le plan stratégique du Collège Héritage couvre la période de 2010 à 2014, soit une durée de quatre ans. Ce plan stratégique est le fruit d'un effort collectif et le résultat d'une vaste consultation, autant des membres de la communauté du Collège que d'organismes et d'individus externes au Collège.

Des comités ont été créés et des instances mises à contribution pour développer le plan stratégique 2010-2014 du Collège Héritage. Ainsi, un comité consultatif *ad hoc* au conseil d'administration, un groupe de travail sur le plan stratégique et un groupe de travail sur les services pédagogiques ont été formés et les services d'un consultant spécialiste en planification stratégique ont été retenus. Le processus d'élaboration du plan stratégique a débuté en janvier 2010 avec d'intenses consultations de toutes les instances du Collège. Tous les groupes rencontrés se sont penchés sur la révision des forces, faiblesses, opportunités et défis auxquels le Collège aurait à faire face au cours des années subséquentes. En mai 2010, une deuxième consultation de toutes les instances du Collège a permis d'obtenir des réactions à la version préliminaire du plan stratégique.

Le plan stratégique actuel du Collège Héritage a été élaboré en tenant compte des constats ayant émergé de l'autoévaluation du plan stratégique précédent. Ainsi, le Collège s'est assuré de la participation de toutes les instances tout au long du processus d'élaboration du plan stratégique, il a complètement intégré le plan de réussite au plan stratégique et il a accompagné ses objectifs d'indicateurs, de cibles et de moyens.

Le plan stratégique 2010-2014 du Collège Héritage expose le contexte actuel et les défis particuliers du Collège. Un portrait de la population régionale, de la clientèle étudiante et de l'offre de programmes y est également présenté. Une analyse des obstacles à la réussite est aussi élaborée dans la section portant sur l'orientation liée à la réussite. Le plan stratégique compte 22 objectifs regroupés sous quatre 4 orientations. Chacun des objectifs est accompagné d'indicateurs, de cibles et d'un échéancier. Pour chacun des objectifs, des moyens et des responsables sont déterminés; ils sont présentés dans le plan d'action 2010-2014 qui constitue l'annexe 1 du plan stratégique.

Évaluation du plan

La conformité

Le plan stratégique du Collège Héritage répond à toutes les dispositions de l'article 16.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Ainsi, il couvre une période s'étendant sur quatre ans. Le plan stratégique contient une analyse de la situation du Collège qui expose son contexte et ses enjeux. Il comporte également l'ensemble des objectifs poursuivis par le Collège; ces objectifs sont regroupés sous des orientations. Il est également à noter que la majorité des orientations du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) sont prises en compte dans le plan stratégique du Collège. Ce dernier rend son plan stratégique accessible sur son site Internet; cette version publiée est claire et intelligible.

De plus, le plan stratégique intègre le plan de réussite du Collège. Conformément à l'article 17.0.2 de la Loi, le plan stratégique, pour les sections qui la concernent, a été soumis à la Commission des études avant d'être adopté par le conseil d'administration.

Par contre, la Commission note que le Collège est en processus d'élaboration du document expliquant le plan de réussite aux étudiants et aux membres du personnel; ce document n'a donc pas été diffusé, tel que le prévoit l'article 16.2 de la Loi. En conséquence, la Commission *suggère* au Collège de distribuer aux étudiants et aux membres du personnel un document expliquant le plan de réussite.

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

L'analyse de la situation, rigoureuse, reflète les particularités du Collège et identifie des enjeux qui lui sont spécifiques. Le Collège a mis à jour l'analyse qu'il avait réalisée pour son plan stratégique précédent, ce qui lui a permis de dégager ses forces et ses faiblesses, ainsi que les opportunités et les menaces auxquelles il a à faire face au cours des années couvertes par le plan stratégique. De plus, dans la section réservée au plan de réussite, le Collège détermine des obstacles à la réussite, établit les caractéristiques particulières de sa clientèle et analyse des données récentes sur les indicateurs de réussite. En général, le plan stratégique, incluant le plan de réussite, fait état des principaux éléments du contexte observés et des grands thèmes qui caractérisent l'environnement global du Collège. Les

enjeux dégagés de l'analyse de situation expriment des priorités de développement qui se traduisent en orientations et en objectifs.

Les orientations

Le Collège a retenu quatre orientations pour son plan stratégique qui touchent la réussite des étudiants, l'adéquation entre les programmes d'études et les besoins du marché du travail, la visibilité du Collège et son lien avec le nombre de demandes d'admission et les ressources humaines, financières et matérielles du Collège. La mission du Collège, qui met l'accent sur la réussite des étudiants, a été prise en compte dans le choix des orientations du plan stratégique. Enfin, les orientations sont en lien avec les enjeux qui découlent de l'analyse que le Collège a réalisée de sa situation.

Les objectifs stratégiques

Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, compte 22 objectifs. Quatre d'entre eux touchent l'offre de programmes, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, deux concernent la contribution du Collège à l'économie régionale, un touche l'internationalisation du Collège, trois concernent la promotion du Collège, deux touchent le devis scolaire, un concerne le renouvellement du personnel, deux touchent les moyens de financement, un concerne les communications internes, un touche l'organisation de l'espace et un concerne l'environnement. Les objectifs liés à la réussite portent sur la transition secondaire – collégial, la persévérance, la diplomation et la réussite. Chacun des objectifs est en lien direct avec l'orientation à laquelle il est rattaché. Les objectifs sont également en lien avec les thèmes soulevés dans l'analyse de situation. Il est à noter que tous les objectifs du plan stratégique sont énoncés clairement. Le plan stratégique prévoit également, pour chacun des objectifs, des indicateurs et des cibles. Ces informations sont contenues dans un tableau synthèse à la section 4.7 du plan stratégique.

Le mécanisme de mise en oeuvre

Dans le plan d'action stratégique, qui constitue l'annexe 1 du plan stratégique, des moyens pour chacun des objectifs du plan stratégique et les responsables de chacune des actions sont présentés. De plus, le plan stratégique spécifie que les actions prévues au plan d'action stratégique seront incorporées aux plans de travail annuels des différentes directions et que le suivi des actions se fera régulièrement par les différentes instances du Collège. Ce mécanisme s'applique également au plan de réussite.

Le mécanisme de suivi des résultats

Dans le plan d'action stratégique, qui constitue l'annexe 1 du plan stratégique, des cibles et un échéancier, qui permettent le suivi des résultats, sont présentés pour chacun des objectifs du plan stratégique. Les responsables de chacune des actions y sont également présentés. De plus, le plan stratégique prévoit que le conseil d'administration, la Direction générale et la Direction des études effectuent des suivis réguliers de l'atteinte des objectifs. Un mécanisme de révision annuelle menant, au besoin, à une actualisation qui tiendrait compte de nouvelles préoccupations du Collège est prévu. Le Collège a également prévu faire l'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique en 2012, soit à la mi-parcours de la durée du plan stratégique. Ce mécanisme s'applique également au plan de réussite.

Le plan de réussite

Au cours de la période couverte par le plan stratégique précédent, un document distinct constituait le plan de réussite; le plan stratégique actuel intègre complètement le plan de réussite dans une de ses orientations. Lors de l'élaboration de son nouveau plan de réussite, le Collège a mis à jour son analyse des obstacles à la réussite de ses étudiants, des caractéristiques particulières de sa clientèle et de ses indicateurs de réussite courants. La Commission remarque donc que les objectifs liés à la réussite sont en lien avec une analyse actualisée de son contexte. Il est enfin à noter que les mécanismes de mise en œuvre et de suivi des résultats du plan de réussite sont les mêmes que ceux prévus pour le plan stratégique.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le plan stratégique, incluant le plan de réussite, du Collège Héritage est généralement conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel relatives au plan stratégique. Elle suggère au Collège de distribuer aux étudiants et aux membres du personnel un document expliquant le plan de réussite.

La Commission juge par ailleurs que le plan stratégique, incluant le plan de réussite, comprend les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président par intérim