

# Rapport d'évaluation

## **Plan stratégique 2008-2013 du Collège Vanier**

*Décembre 2011*

---

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

**Québec** 

## **Introduction**

Le plan stratégique du Collège Vanier couvre les années 2008 à 2013. Il a été adopté par le conseil d'administration le 16 décembre 2008. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 13 octobre 2011.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège lors de sa réunion tenue le 21 décembre 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 Vanier couvre la période de 2008 à 2013, soit cinq ans. Ce plan stratégique est le fruit d'un effort collectif et le résultat d'une vaste consultation des membres de la communauté du Collège. Ainsi, un comité de coordination de la planification stratégique (*Strategic Planning Coordonating Committee*), composé de douze personnes issues de tous les secteurs du Collège, et des sous-comités, chacun assigné à un volet de la planification stratégique, ont été formés. Tout au long du processus d'élaboration du plan stratégique, les membres de la communauté du Collège ont été invités à réagir sur les travaux menés par les différents comités et sur les diverses versions du plan stratégique. Puisque le Collège n'a pas procédé à l'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique précédent, l'élaboration de son plan stratégique actuel ne tient pas compte de constats qui auraient pu en émerger. Le Collège ne mentionne pas non plus s'il a procédé à un bilan de son plan stratégique précédent.

Le plan stratégique compte neuf objectifs regroupés sous quatre orientations. Chacun des objectifs est accompagné d'actions, d'un calendrier, de responsables, d'indicateurs et de résultats attendus. Un document distinct annexé au plan stratégique constitue le plan de réussite. Le *Plan de réussite 2004-2009*, élaboré au même moment que le plan stratégique précédent, a été prolongé jusqu'en 2013.

# Évaluation du plan

## La conformité

Conformément à l'article 16.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, le plan stratégique couvre une période s'étendant sur cinq ans. Il comporte également l'ensemble des objectifs poursuivis par le Collège; ces objectifs sont regroupés sous des orientations. Il est 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. De plus, le Collège rend son plan stratégique et son plan de réussite accessibles sur son site Internet; ces versions publiées sont claires et intelligibles. Bien qu'il ait procédé à une vaste consultation lors de l'élaboration de son plan stratégique, le Collège n'y a pas intégré une analyse de sa situation. Le Collège n'a pas élaboré de nouveau plan de réussite lors de l'élaboration du présent plan stratégique. Aussi, bien qu'il a annoncé dans son plan stratégique, dès 2008, prévoir élaborer un nouveau plan de réussite, il ne l'a toujours pas fait et n'a pas non plus révisé ou actualisé son *Plan de réussite 2004-2009*. En conséquence,

*la Commission recommande au Collège d'élaborer un nouveau plan de réussite.*

Le plan stratégique du Collège Vanier est par ailleurs conforme aux articles 16.2 et 17.0.2 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Ainsi, le Collège distribue à ses étudiants et aux membres de son personnel un document leur expliquant le plan de réussite. De plus, 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.

## L'efficacité potentielle

### L'analyse de la situation

Le plan stratégique ne comprend pas d'analyse de la situation du Collège. Tout au plus, quelques caractéristiques de la clientèle du Collège sont dégagées, mais aucun obstacle à la réussite n'est déterminé. De plus, le Collège n'a analysé aucune donnée récente sur les indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation. Ainsi, le Collège n'établit pas d'enjeux auxquels il a à faire face au cours des années couvertes par le plan stratégique. En

conséquence, l'analyse, autant pour le plan stratégique que pour le plan de réussite, est très limitée. C'est pourquoi

*la Commission recommande au Collège de procéder à l'analyse de sa situation de façon à permettre de dégager des enjeux déterminant les choix stratégiques qui sont faits par la suite.*

### **Les orientations**

Le Collège a retenu quatre orientations pour son plan stratégique qui touchent la réussite des étudiants, les ressources, la perspective internationale et la formation continue. La mission du Collège a été prise en compte dans le choix des orientations du plan stratégique. Par contre, puisque le plan stratégique n'en comprend pas, les orientations ne sont en lien ni avec un énoncé de vision ni en lien avec des enjeux dégagés à la suite de l'analyse de la situation du Collège.

### **Les objectifs stratégiques**

Le plan stratégique du Collège Vanier compte neuf objectifs. Trois touchent la réussite des étudiants, un concerne la carte des programmes, deux touchent les besoins des étudiants et de la société et trois concernent les ressources, autant humaines que matérielles et financières. Les objectifs, pour la vaste majorité clairs, sont en lien avec les orientations auxquelles ils appartiennent. Par contre, puisque le Collège n'a pas procédé à l'analyse de sa situation, les objectifs ne peuvent être en lien avec des enjeux dégagés par le Collège. Une série d'actions est déterminée pour chacun des objectifs du plan stratégique. Un tableau contenant les actions, les indicateurs, le calendrier et les responsables accompagne d'ailleurs chacun des objectifs. Le libellé des indicateurs fixe, pour certains objectifs, les résultats attendus. La Commission estime que le Collège pourrait avoir de la difficulté à rendre compte annuellement, comme la Loi le prévoit à l'article 27.1, des résultats obtenus au regard des objectifs fixés dans le plan stratégique. En conséquence, la Commission *suggère* au Collège de préciser des résultats attendus mesurables pour chaque objectif de son plan stratégique.

### **Le mécanisme de mise en œuvre**

Pour chacun des objectifs du plan stratégique, le Collège prévoit des actions, chacune accompagnée d'indicateurs, d'un calendrier et de responsables. La Commission estime par ailleurs qu'il s'agit d'une des forces du plan stratégique du Collège.

## **Le mécanisme de suivi des résultats**

Le plan stratégique prévoit un mécanisme de suivi de ses résultats. Les responsabilités, particulièrement celles de la Direction générale et du conseil d'administration, y sont également précisées. Ainsi, chaque année, le Collège produira un rapport qui inclura une évaluation de la progression des résultats du plan stratégique. Le Collège indique finalement que cette évaluation annuelle du plan stratégique mènera à l'élaboration de recommandations visant à déterminer si certains objectifs doivent être révisés et si le travail à effectuer en lien avec certains objectifs doit être ajusté.

## **Conclusion**

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le plan stratégique du Collège Vanier n'est pas conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel relatives au plan stratégique. Elle recommande ainsi au Collège d'élaborer un nouveau plan de réussite. Elle note aussi que le plan stratégique ne comprend pas d'analyse de la situation du Collège.

La Commission juge par ailleurs que le plan stratégique du Collège Vanier ne comprend pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. Elle recommande donc au Collège de procéder à l'analyse de sa situation de façon à permettre de dégager des enjeux déterminant les choix stratégiques qui seront faits par la suite. Elle suggère également au Collège de préciser des résultats attendus mesurables pour chaque objectif de son plan stratégique.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président