

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2010-2016

du Collège Héritage

Février 2015

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2010-2016* du Collège Héritage s'inscrit dans une opération menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial auprès de l'ensemble des collèges publics. Cette opération vise à évaluer l'efficacité des plans stratégiques, incluant les plans de réussite, à leur échéance ou à un moment précis de leur mise en œuvre. En lien avec les attentes définies par la Commission dans le *Cadre d'analyse*¹, les collèges ont été invités à établir un rapport entre les résultats obtenus et les objectifs poursuivis et à porter un regard critique sur le plan stratégique. Au terme de son évaluation, la Commission pourra juger si le plan stratégique réalisé par le Collège et la gestion qu'il en a faite ont contribué à l'atteinte des résultats.

Le Collège Héritage a transmis son rapport d'autoévaluation de mi-parcours, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 8 octobre 2013. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 1^{er}, 2 et 3 avril 2014². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le comité d'autoévaluation, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études ainsi que des professeurs³, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission, après que celle-ci ait analysé le rapport d'autoévaluation et recueilli de l'information additionnelle lors de la visite. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques du Collège Héritage, de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, et du cadre général de sa démarche d'évaluation, le document présente le niveau d'atteinte des objectifs du plan ainsi que les observations en lien avec le contexte d'élaboration du plan, sa mise en œuvre et ses mécanismes de suivi. Le rapport traite ensuite du plan d'action que le Collège s'est donné à la suite de son autoévaluation et de l'appréciation de la démarche d'évaluation suivie par l'établissement. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration du processus de planification stratégique du Collège, de la gestion du plan et de l'évaluation de son efficacité.

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL. *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps : Cadre d'analyse*, avril 2008, 11 p.
 2. Outre le commissaire, M. John Keyes, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M^{me} Josée Bouchard, analyste de la planification et de l'évaluation au Collège régional Champlain, M. Kurt Vignola, professeur d'histoire au Cégep de Rimouski, et M. Normand W. Bernier, directeur général du Collège Vanier. Le comité était assisté de M^{me} Alla Mitriashkina, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Situé en Outaouais, le Collège Héritage est un établissement d'enseignement collégial public anglophone créé en 1988. La région de l'Outaouais se classe au premier rang des régions du Québec pour ce qui est de la proportion des emplois régionaux relevant du secteur tertiaire, soit 83 % de son PIB régional. Elle se classe aussi au premier rang de l'ensemble des régions du Québec quant à la proportion d'entreprises exportatrices dans le secteur de la haute technologie. Entre 1997 et 2007, la population régionale a augmenté de 11,3 %. En 2009, la population de la région était de 358 872 habitants, soit 4,6 % de la population du Québec. Selon les projections, l'évolution démographique devrait être en forte croissance au cours des 15 prochaines années. Outre le Collège Héritage, un autre collège public, une école gouvernementale et un collège privé subventionné sont situés dans la région de l'Outaouais.

En 2012-2013, la dernière année couverte par l'évaluation de mi-parcours du *Plan stratégique 2010-2016*, le Collège offrait 12 programmes d'études à la formation ordinaire conduisant au diplôme d'études collégiales : quatre programmes de formation préuniversitaire et huit programmes de formation technique. Au secteur préuniversitaire, outre les programmes *Sciences de la nature* et *Sciences humaines*, on trouvait les programmes *Arts visuels* ainsi qu'*Histoire et civilisation*. Au secteur technique, les programmes couvraient principalement les techniques de l'administration, mais aussi les techniques biologiques, humaines et de communications graphiques. L'établissement offrait également deux cheminements en sessions d'*Accueil et intégration* et de *Transition*. Deux nouveaux programmes techniques ont été implantés en 2010-2011, la première année du plan stratégique, et par la suite l'offre de programmes à la formation ordinaire est demeurée stable. À la formation continue, lors de la première année du plan stratégique, le Collège offrait quatre programmes menant à une attestation d'études collégiales. Il a offert six programmes en 2012-2013.

Pendant la première moitié de la mise en œuvre du plan stratégique du Collège, le nombre d'étudiants à temps plein a légèrement augmenté pour l'ensemble des secteurs pour se chiffrer à un total de 1114 à la fin de l'année 2012-2013. L'effectif des employés à temps plein a aussi augmenté. Ainsi, le Collège comptait, à la fin de l'année 2012-2013, 204 employés à temps plein.

Sur le plan administratif, sous l'autorité de la Direction générale, six directions assument les différentes fonctions de gestion, soit la Direction des études, la Direction des services

aux étudiants, la Direction des ressources humaines, la Direction des services financiers, la Direction de la formation continue et la Direction des infrastructures et des services informatiques. Au cours de la période couverte par l'évaluation de mi-parcours, il y a eu des changements à la Direction des études et à la présidence du conseil d'administration. Au moment de la visite il y avait eu un changement à la Direction générale.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en juin 2010 et évalué par la Commission qui l'a jugé généralement conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et potentiellement efficace. La Commission a suggéré au Collège de distribuer aux étudiants et aux membres du personnel un document expliquant le plan de réussite. Il s'agit du deuxième plan stratégique adopté par le Collège depuis les modifications apportées à la Loi. Initialement, le plan couvrait quatre ans et devait se terminer en 2014. Toutefois, en septembre 2013, le plan a été prolongé de deux ans pour devenir le *Plan stratégique 2010-2016*. L'autoévaluation de mi-parcours réalisée par le Collège porte sur la période 2010-2013.

Le plan stratégique du Collège Héritage est en lien avec sa mission éducative qui consiste à assurer la réussite des étudiants à travers une expérience diversifiée et novatrice, axée sur la communauté. Il soutient aussi la promotion de l'excellence académique dans un environnement personnalisé qui reconnaît l'importance de l'apprentissage continu. Les quatre orientations du plan visent à améliorer la réussite scolaire, à répondre aux besoins du marché du travail régional et international, à augmenter la visibilité du Collège ainsi que le nombre de demandes d'admission et à assurer la synergie des diverses ressources du Collège.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Comme le plan stratégique auquel il est intégré par sa première orientation, le plan de réussite couvre la période de 2010 à 2016. Lors de l'évaluation de l'efficacité potentielle du plan stratégique, la Commission avait conclu que le plan de réussite était susceptible de bien soutenir la réussite et la diplomation. Ce plan comprend des objectifs et des résultats attendus qui visent à améliorer la réussite en première session, la réinscription à la troisième session à l'enseignement régulier ainsi que la diplomation dans la durée prévue.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

L'autoévaluation de mi-parcours de l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite et prévue au plan élaboré en 2010, a été réalisée par le Collège entre août 2012 et septembre 2013. Le plan en était alors à sa troisième année de mise en œuvre. Le bilan de mi-parcours a été demandé par le conseil d'administration et a été réalisé sous la responsabilité de la Direction générale en collaboration avec le comité-conseil du plan stratégique (*Board of Governors Ad Hoc Strategic Plan Advisory Committee*). Composé de quatre directeurs du Collège, du président du conseil d'administration, d'une professionnelle, d'un professeur, ainsi que d'une conseillère pédagogique, ce comité a agi à titre de comité d'autoévaluation et avait pour mandat de planifier les travaux d'évaluation, d'élaborer le devis et de produire le rapport d'évaluation. La directrice générale assurait la liaison avec le conseil d'administration, la régie du Collège, la régie pédagogique et la communauté collégiale. Le comité d'autoévaluation a élaboré le devis d'évaluation en août 2012 et a procédé aux travaux d'autoévaluation de mi-parcours du plan stratégique au cours de l'année scolaire 2012-2013. Après la consultation des différentes instances impliquées dans le processus d'évaluation et à la suite d'une recommandation de la Commission des études, le rapport d'autoévaluation a été adopté par le conseil d'administration le 26 septembre 2013.

Évaluation de l'efficacité du plan stratégique

L'évaluation de l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite, aborde l'atteinte des objectifs du plan et les observations découlant du regard critique sur le processus de planification stratégique.

L'atteinte des objectifs du plan stratégique

Dans un contexte de gestion axée sur les résultats, l'évaluation de l'atteinte des objectifs permet de mettre en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés par le plan stratégique et d'expliquer les écarts, le cas échéant.

Les quatre orientations du *Plan stratégique 2010-2016* du Collège Héritage sont déclinées en 22 objectifs stratégiques. Pour réaliser l'évaluation du niveau d'atteinte à mi-parcours de ces objectifs, incluant ceux du plan de réussite, le Collège a examiné des résultats obtenus pour chacune des trois années évaluées (2010 à 2013) en fonction des résultats attendus et des cibles, à l'aide des indicateurs qui s'y rattachaient. Un bilan synthèse contient l'appréciation de l'atteinte des résultats et la description des actions réalisées et prévues. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège fournit également l'explication des écarts entre les résultats attendus et obtenus. Pour la majorité de ses objectifs, le Collège pose un jugement sur leur niveau d'atteinte par rapport à la cible visée : « dépasse la cible visée », « la cible visée est atteinte » ou « en voie d'atteinte ou partiellement atteinte ». En somme, le Collège conclut qu'un grand nombre d'objectifs de son plan stratégique, incluant ceux du plan de réussite, sont atteints. En outre, il conclut que les résultats obtenus pour un objectif dépassent la cible visée, tandis que pour d'autres, il conclut que les objectifs sont en voie d'être atteints ou le sont partiellement. Cependant, le Collège ne se prononce pas clairement sur certains objectifs de son plan, mais décrit plutôt les activités réalisées, sans comparer les résultats atteints avec la cible visée initialement. Le Collège se dit globalement satisfait des résultats obtenus dans les trois premières années du plan : l'implantation de deux nouveaux programmes en formation régulière dès la première année du plan et le développement de nouveaux programmes à la formation continue, l'amélioration de la qualité des programmes existants ainsi que l'augmentation du nombre de demandes d'admission au Collège et d'étudiants à temps plein. Le Collège souligne également l'atteinte de cinq objectifs sur six de la quatrième orientation stratégique qui vise l'amélioration de la synergie des ressources humaines, financières et matérielles de l'établissement.

La Commission constate que l'établissement a procédé à l'autoévaluation de mi-parcours de l'efficacité de son plan à partir de données pertinentes et, dans l'ensemble, suffisantes.

En visite, la Commission a pu obtenir les données manquantes, ainsi que des précisions sur l'évaluation de trois objectifs dont l'atteinte n'avait pas été discutée dans le rapport. Il s'agit notamment des objectifs suivants : *Employ efforts outside the classroom to favor success and provide a stimulating environmen* mesuré par l'indicateur *Student satisfaction*; *Reach new student clientele* mesuré par 4 indicateurs visant le nombre de différents types de clientèle recrutée; *Increase fundraising to assist the College in realizing its goals*, mesuré par l'indicateur *Money raised – 50 000\$*. Le Collège appuie son analyse sur les bilans annuels des départements et des services, sur l'état d'avancement des travaux pendant l'année scolaire 2012-2013 et sur les données statistiques et perceptuelles provenant du sondage mené auprès du personnel et des étudiants du Collège. Pour l'évaluation de l'atteinte des objectifs liés à la réussite, l'établissement a également utilisé les données provenant des indicateurs sur le cheminement scolaire au collégial du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science (MESRS) et des requêtes du Profil scolaire des étudiants par programme (PSEP) du Service régional d'admission du Montréal métropolitain (SRAM). Les données utilisées permettent de faire la démonstration de l'atteinte de la majorité des objectifs, notamment parce que les résultats attendus avaient été précisés.

Par conséquent, la Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet dans l'ensemble d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en fonction des résultats attendus.

Le regard critique sur le plan stratégique

Le regard critique permet d'examiner le contexte d'élaboration du plan stratégique, sa mise en œuvre et les mécanismes de suivi et d'apprécier si ces processus ont contribué à l'efficacité du plan.

La démarche qui a servi à évaluer l'atteinte des objectifs a permis au Collège de jeter un regard critique sur quelques éléments de son plan stratégique, plus précisément en ce qui concerne sa mise en œuvre et le suivi des résultats.

Le contexte d'élaboration du plan stratégique, incluant le plan de réussite

Le contexte d'élaboration fait référence à l'analyse de situation menée par le Collège au moment d'élaborer son plan ainsi qu'à la définition des orientations et des objectifs.

Le Collège Héritage a expliqué, lors de la visite, qu'il considère que l'analyse de situation l'a amené à déterminer des enjeux pertinents et à dégager les orientations bien ciblées du plan stratégique. En ce qui concerne l'orientation sur la réussite, l'analyse lui a permis de connaître les caractéristiques de la clientèle et de cerner les obstacles à la réussite. La vision que le Collège s'est donnée lors de l'élaboration du plan a également été mobilisatrice. Il estime qu'elle continuera à l'être pour la suite de la mise en œuvre du plan. Le Collège a fait part de son intention d'élargir sa consultation à l'ensemble de sa communauté lors de l'élaboration de son prochain plan stratégique afin de favoriser l'adhésion de tous ses membres.

La Commission constate que les orientations du plan découlent de l'analyse de situation ainsi que des enjeux qui en résultaient. Pour la réussite, les orientations et les objectifs découlent de la connaissance des caractéristiques de la clientèle et des obstacles à la réussite. Chacun des objectifs du plan stratégique est en lien avec l'orientation à laquelle il est rattaché. Les objectifs du plan sont formulés de façon à ce que l'établissement puisse en attester l'atteinte. Les indicateurs sont appropriés et permettent d'attester l'atteinte des objectifs. La visite a permis à la Commission de constater que le Collège revoit ses indicateurs et ses cibles annuellement dans le but de mieux les préciser et de pouvoir mieux mesurer l'atteinte des objectifs.

La Commission estime que le contexte d'élaboration du *Plan stratégique 2010-2016* du Collège Héritage, incluant le plan de réussite, a contribué à son efficacité.

La mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite

Le *Plan stratégique 2010-2016* du Collège Héritage, incluant le plan de réussite, est pris en charge annuellement par le plan de travail institutionnel validé chaque automne par le conseil d'administration et par les plans de travail des directions, des programmes, des départements et des services. La responsabilité générale de la mise en œuvre du plan stratégique et de la coordination de l'ensemble du processus de la planification stratégique incombe à la Direction générale. Il est prévu qu'au début de chaque année scolaire, la régie du Collège définisse les priorités annuelles en lien avec le plan stratégique. Les directions, les départements et les services déterminent le contenu de leurs plans de travail en fonction de ces priorités. Les plans de travail des programmes et des départements sont soumis à la Direction des études alors que ceux des services et des directions sont soumis à la régie du Collège. Tous les ans, des moyens généraux prévus dans le plan d'action institutionnel sont transformés en actions spécifiques. Un suivi de la mise en œuvre du plan stratégique est effectué par les directions responsables en fonction du calendrier annuel de réalisation. En ce qui concerne le plan de réussite, ce sont les directions adjointes aux études et les

conseillers pédagogiques, en collaboration avec les coordonnateurs de programme et de département, qui assurent le suivi de la mise en œuvre.

La Commission constate que, pour l'année 2012-2013, le mécanisme de mise en œuvre du plan a été appliqué. De façon générale, les départements et les services ont déterminé les moyens à mettre en œuvre en fonction des priorités institutionnelles. Le Collège s'est doté d'outils et de gabarits communs établissant un lien entre les objectifs du plan et les moyens à mettre en œuvre annuellement. Lors de la visite, la Commission a pu constater que ces outils sont utilisés par toutes les unités administratives du Collège. Toutefois, dans la prise en charge des objectifs du plan stratégique, les objectifs en lien avec le recrutement étudiant et la visibilité du Collège n'ont pas été systématiquement inclus dans les plans de travail institutionnels basés sur le plan d'action. La Commission constate également que la numérotation des objectifs stratégiques diffère d'un outil à l'autre, ce qui ne facilite pas leur prise en charge dans la planification annuelle. Le Collège aurait avantage à s'assurer d'un meilleur arrimage entre les outils utilisés pour la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

Dans l'ensemble, la Commission estime que la mise en œuvre du *Plan stratégique 2010-2016* du Collège Héritage, incluant le plan de réussite, a contribué à son efficacité.

Les mécanismes de suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite

Le Collège informe son conseil d'administration, deux fois par année, de la réalisation du plan d'action institutionnel basé sur les bilans annuels des directions, des départements et des services. Ces rapports mentionnent les principales réalisations reliées à chacune des grandes orientations du plan stratégique. En ce qui concerne le plan de réussite, le Collège fait le suivi des statistiques qui se rapportent aux indicateurs. Outre cela, le rapport annuel du Collège est adopté par le conseil d'administration en automne de chaque année. La Commission a constaté que le rapport annuel 2012-2013 du Collège présente l'évaluation sommaire de quatre orientations du plan, les activités réalisées et les résultats atteints qui sont mis en relation avec les indicateurs-clés et les résultats attendus pour le plan de réussite.

Le pilotage du plan stratégique est effectué par la Direction générale et par un comité de suivi composé des six directeurs de la régie du Collège. Quant au pilotage du plan de réussite, il est assuré par la Direction des études et par la régie pédagogique, composée de la directrice de études, du directeur adjoint aux études, de la directrice des services aux étudiants, de la registraire, de deux conseillers pédagogiques, d'une coordonnatrice à la formation continue, de la conseillère à la Direction des études et d'une professionnelle.

Cette dernière a pour mandat de tenir à jour les statistiques collégiales et de faire le suivi annuel de la progression vers l'atteinte des résultats du plan de réussite. De façon générale, les départements et les services s'intéressent au suivi de l'atteinte des objectifs de leurs plans de travail opérationnels. Lors de la visite, la Commission a pu constater que l'application des mécanismes de suivi était adéquate et efficace pour pouvoir mesurer le progrès vers l'atteinte des objectifs stratégiques et apporter des ajustements lorsque nécessaire. Lors des trois premières années de son plan stratégique, le Collège a actualisé des objectifs et des cibles de son plan d'action institutionnel en fonction des changements organisationnels. Cependant, cette actualisation n'a pas abouti à l'ajustement formel des objectifs de son plan stratégique et à la prise en charge par le plan d'action de tous les objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. La Commission invite le Collège à s'assurer d'un meilleur arrimage entre son plan stratégique et ses plans d'action institutionnels et à s'assurer que les ajustements apportés aux objectifs, le cas échéant, sont intégrés dans le plan stratégique, incluant le plan de réussite.

La Commission estime que les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2010-2016* du Collège Héritage, incluant le plan de réussite, ont contribué à son efficacité.

Le plan d'action

Le Collège a ciblé des actions qui sont en lien avec les résultats de l'autoévaluation de mi-parcours de l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Ainsi, l'établissement prévoit améliorer sa cueillette de données, cibler des projets internationaux qui représentent un réel intérêt, réviser la structure de la formation continue et élargir les espaces physiques du Collège. Cependant, l'établissement n'a pas assigné de responsables ni fixé d'échéancier aux actions ciblées. Au cours de la visite, la Commission a constaté que ces actions font l'objet d'un large consensus dans la communauté collégiale.

La Commission estime que les actions prévues par le Collège Héritage sont de nature à améliorer son processus de planification stratégique ainsi que son processus de planification lié à la réussite. La Commission invite le Collège, lors d'une prochaine autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, à consigner les pistes d'amélioration dans un plan d'action précisant les responsabilités et établissant un calendrier.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Collège Héritage a tenu compte de la plupart des demandes de la Commission au regard de cette évaluation par la mise en relation des résultats obtenus avec les objectifs visés par son plan stratégique. Cependant, l'établissement n'a pas porté un regard critique sur tous les éléments de son processus de planification stratégique. Le Collège a élaboré un devis d'évaluation dans lequel il a déterminé les principales étapes de sa démarche, les responsables ainsi que l'échéancier d'évaluation. L'enjeu de cette autoévaluation était de produire le bilan de mi-parcours, comme prévu à son plan stratégique en 2010. Au cours du processus d'autoévaluation de mi-parcours de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite, le Collège n'a pas évalué l'efficacité de certains moyens. Parce que l'évaluation de l'efficacité permet de déterminer les moyens qui produisent les meilleurs résultats et de faire des choix appropriés, la Commission estime que le Collège gagnerait à s'assurer d'évaluer l'efficacité des moyens mis en œuvre. Le Collège a procédé à des consultations de la communauté collégiale sur certaines parties du rapport. Par ailleurs, la démarche d'autoévaluation n'a que partiellement permis à l'établissement de cerner des éléments à améliorer. Au terme de l'évaluation de mi-parcours, certains éléments ont été traduits dans un plan d'action.

Pour l'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, le Collège a recueilli des données pertinentes et, dans l'ensemble, suffisantes à partir de sources variées. Il a complété un bilan synthèse qui établissait le lien entre les objectifs formulés en termes de résultats attendus et les indicateurs. Dans l'évaluation de la progression vers l'atteinte des objectifs, l'analyse des données effectuée par le Collège est rigoureuse. Ses conclusions sont pertinentes et découlent de l'analyse. Dans l'évaluation de l'atteinte des objectifs du plan, l'établissement a fait la démonstration de la progression vers l'atteinte de la majorité de ses objectifs. Cependant, les données appuyant ces conclusions étaient absentes pour certains objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. En ce qui concerne le regard critique porté sur le processus de planification stratégique, il transparaît lors de l'évaluation de l'atteinte des objectifs. Toutefois, l'adéquation entre l'analyse et les conclusions est difficile à établir à cause du non-arrimage des outils de mise en œuvre et de suivi, utilisés par l'établissement.

La Commission estime que, dans l'ensemble, la démarche de l'établissement lui a permis de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite à mi-parcours, même si le rapport d'autoévaluation du Collège ne témoigne que partiellement des points forts et des améliorations à apporter au processus de planification stratégique et au processus de planification lié à la réussite. La démarche d'autoévaluation retenue par l'établissement a conduit à une évaluation de qualité.

Conclusion

Au terme de son évaluation et compte tenu des commentaires, des avis et des jugements qu'elle a émis sur le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2010-2016*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Collège Héritage et la gestion qu'il en a faite **ont contribué** à l'atteinte des résultats. Aussi, le regard critique posé par le Collège sur le *Plan stratégique 2010-2016* l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification stratégique.

En ce qui concerne d'abord le contexte d'élaboration du plan stratégique, la Commission note que chacun des objectifs du plan stratégique est en lien avec l'orientation à laquelle il est rattaché. Les objectifs du plan sont formulés de façon à ce que l'établissement puisse en attester l'atteinte. Les indicateurs sont appropriés et permettent d'attester l'atteinte des objectifs. La visite a permis à la Commission de constater que le Collège revoit ses indicateurs et ses cibles annuellement dans le but de mieux les préciser et de pouvoir mieux mesurer l'atteinte des objectifs. Ensuite, en ce qui a trait à la mise en œuvre, la Commission a pu constater que le mécanisme de mise en œuvre du plan a été appliqué. Le Collège s'est doté d'outils et de gabarits communs établissant un lien entre les objectifs du plan et les moyens à mettre en œuvre annuellement. Toutefois, le Collège aurait avantage à s'assurer d'un meilleur arrimage entre les outils utilisés pour la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Enfin, en ce qui concerne les mécanismes de suivi, leur application était adéquate et efficace en ce qui a trait au fait de pouvoir mesurer le progrès vers l'atteinte des objectifs stratégiques et apporter des ajustements lorsque nécessaire. Lors des trois premières années de son plan stratégique, le Collège a actualisé des objectifs et des cibles de son plan d'action institutionnel en fonction des changements organisationnels, sans que cette actualisation n'aboutisse toutefois à l'ajustement formel des objectifs de son plan stratégique. La Commission invite le Collège à s'assurer d'un meilleur arrimage entre son plan stratégique et ses plans d'action institutionnels et à s'assurer que les ajustements apportés aux objectifs, le cas échéant, sont intégrés au plan stratégique, incluant le plan de réussite.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a permis de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite à mi-parcours, même si le rapport d'autoévaluation du Collège ne témoigne que partiellement des points forts et des améliorations à apporter au processus de planification stratégique et au processus de planification lié à la réussite. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la

démonstration du Collège permet dans l'ensemble d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en fonction des résultats attendus.

Pour porter un regard critique sur le processus de planification stratégique, le Collège a recueilli les données pertinentes et, dans l'ensemble, suffisantes à partir de sources variées, a eu recours à des consultations de la communauté collégiale relativement à certaines parties du rapport. La Commission constate que l'analyse du Collège est rigoureuse et mène à des conclusions pertinentes. Au terme de l'évaluation de mi-parcours, certains éléments ont été traduits dans un plan d'action. Cependant, l'établissement n'a pas assigné de responsables ni fixé d'échéancier aux actions ciblées. L'autoévaluation de mi-parcours n'a que partiellement permis à l'établissement de cerner des éléments à améliorer. La Commission invite le Collège, lors d'une prochaine autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, à consigner les pistes d'amélioration dans un plan d'action précisant les responsabilités et établissant un calendrier.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2010-2016*, le Collège Héritage souscrit à l'analyse faite par la Commission. Il a en outre apporté certaines précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Céline Durand, présidente