



RAPPORT D'ÉVALUATION

**Plan stratégique 2017-2022**

**du Collège Héritage**

Juin 2018

## **Introduction**

Le plan stratégique du Collège Héritage couvre les années 2017 à 2022. Il a été adopté par le conseil d'administration le 24 janvier 2018. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 7 février suivant.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège lors de sa réunion tenue le 20 juin 2018. 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 2017 à 2022, soit une durée de cinq ans. Il est à noter que le plan de réussite est complètement intégré au plan stratégique, dans la première orientation.

L'élaboration du *Plan stratégique 2017-2022* s'est déroulée à l'échéance du plan précédent. Il constitue le résultat d'une démarche dans laquelle tous les employés du Collège ont pu se prononcer. Le plan se décline en quatre enjeux porteurs d'une orientation qui se développe sous forme d'objectifs généraux qui sont précisés par des moyens. Une analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces accompagne le plan stratégique.

# Évaluation du plan

## La conformité

Le plan stratégique du Collège Héritage est conforme à l'article 16.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Ainsi, il tient compte de la situation du Collège et des orientations du *Plan stratégique 2009-2013* du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)<sup>1</sup>. Également, le plan couvre une période de plusieurs années et comporte l'ensemble des objectifs poursuivis par le Collège pour réaliser sa mission et des moyens à mettre en œuvre pour chacun des objectifs. Il est disponible sur le site internet du Collège.

Par contre, le document expliquant le plan de réussite était, au moment de la publication du présent rapport d'évaluation, en développement et n'a pas été distribué aux étudiants et aux membres du personnel conformément à 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.

Conformément à l'article 17.0.2 de la Loi, la Commission des études s'est prononcée sur les éléments relevant de sa compétence avant que le plan ne soit soumis au conseil d'administration.

---

<sup>1</sup> Depuis le 19 décembre 2012, l'enseignement collégial est désormais rattaché au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST).

## **L'efficacité potentielle**

### **L'analyse de la situation**

L'analyse de la situation qui accompagne le plan stratégique est claire, mais peu approfondie. Le dégagement de forces, de faiblesses, d'opportunités et de menaces constitue une analyse de situation sommaire. Peu d'éléments permettant de lier les différents thèmes entre eux sont présentés. L'analyse de la situation reflète les particularités de l'établissement, mais elle n'inclut pas d'information concernant les caractéristiques de la population étudiante et ne détermine pas d'obstacles à la réussite. Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, fait état des principaux éléments du contexte observés, mais ne présente pas d'enjeux qui en découlent. En conséquence, la Commission **suggère** au Collège de s'assurer que son analyse de la situation est approfondie et qu'elle permet de mieux comprendre les enjeux déterminants dans les choix stratégiques ainsi que de dégager les caractéristiques de sa population étudiante et l'identification des obstacles liés à la réussite de façon à mettre en évidence les enjeux déterminant le choix des objectifs poursuivis par le plan de réussite.

### **Les orientations**

Les enjeux définis par le Collège l'ont amené à établir quatre grandes orientations portant sur la réussite des étudiants, la promotion d'un environnement de soutien, la promotion de la visibilité du Collège et les pratiques de communication efficaces. Ces orientations sont en lien avec la mission de l'établissement.

### **Les objectifs stratégiques**

Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, compte 12 objectifs regroupés sous 4 orientations. Les objectifs portent notamment sur l'enseignement, les programmes, la réussite étudiante, la culture de l'établissement, les relations avec la communauté et les pratiques de communication. Pour ses objectifs, le Collège ne précise pas de résultats attendus mesurables. De plus, les moyens déterminés par le Collège ne constituent pas des indicateurs lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte de ces objectifs. 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 en regard des objectifs fixés dans le plan stratégique. En conséquence,

*la Commission recommande au Collège de préciser, pour chacun de ses objectifs, incluant ceux du plan de réussite, des résultats attendus mesurables et de les accompagner d'indicateurs lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte de ces résultats.*

### **Le mécanisme de mise en œuvre**

La Commission constate que le Collège n'a pas prévu de mécanisme de mise en œuvre lui permettant de suivre les moyens pour atteindre les objectifs. Les principaux responsables de la planification et du suivi de la mise en œuvre du plan ne sont pas identifiés et le calendrier de planification n'est pas présenté. Ainsi, la Commission **suggère** au Collège de préciser dans son plan un tel mécanisme de suivi de mise en œuvre.

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

La Commission remarque également que le plan ne contient pas de mécanisme de suivi de l'atteinte des objectifs, ne précise pas les responsabilités du suivi des résultats et n'inclut pas de mécanisme de révision annuelle permettant son actualisation. En conséquence, la Commission **suggère** au Collège de préciser un mécanisme de suivi des résultats de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, et de préciser les responsabilités qui y sont associées.

### **Le plan de réussite**

Le plan de réussite est intégré à la première orientation du plan stratégique. L'objectif du plan de réussite est de valoriser la réussite étudiante incluant l'amélioration des taux de réussite des cours à la première session, l'amélioration des taux de persévérance à la troisième session et l'amélioration des taux de diplomation de tous les programmes. La Commission constate que les caractéristiques de la population étudiante ainsi que les indicateurs de réussite permettant de définir des objectifs qui découlent des principaux obstacles à la réussite ne sont pas présentés dans l'analyse.

## Conclusion

La Commission estime que le *Plan stratégique 2017-2022*, incluant le plan de réussite, du Collège Héritage est **conforme** aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.

Par ailleurs, le plan stratégique, incluant le plan de réussite, ne comprend pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. À cet égard, la Commission recommande au Collège de préciser, pour chacun de ses objectifs, incluant ceux du plan de réussite, des résultats attendus mesurables et de les accompagner d'indicateurs lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte de ces résultats. La Commission suggère au Collège de distribuer aux étudiants et aux membres du personnel un document expliquant le plan de réussite. Elle lui suggère également de s'assurer que son analyse de la situation est approfondie et qu'elle permet de mieux comprendre les enjeux déterminants dans les choix stratégiques ainsi que de dégager les caractéristiques de sa population étudiante et l'identification des obstacles liés à la réussite de façon à mettre en évidence les enjeux déterminant le choix des objectifs poursuivis par le plan de réussite. La Commission suggère au Collège de préciser dans son plan un tel mécanisme de suivi de mise en œuvre. Finalement, elle suggère au Collège de préciser un mécanisme de suivi des résultats de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, et de préciser les responsabilités qui y sont associées.

Le cas échéant, les jugements et avis émis dans ce rapport ont préséance sur ceux émis lors de l'évaluation du plan stratégique précédent.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

***Original signé***

Murielle Lanciault, présidente

Recherche et analyse : Virginie Bérubé

**COPIE CERTIFIÉE CONFORME**