

**Plan stratégique
2005-2010**

Présenté à la :

**Direction des collèges
Division de l'éducation postsecondaire
Ministère de la Formation et des Collèges et Universités**

Novembre 2006

Préambule

Le présent document a pour but de présenter la planification stratégique du Collège Boréal pour la période 2005 à 2010.

Démarche de planification stratégique

Le processus de planification stratégique est l'occasion privilégiée pour le Collège d'amorcer un renouvellement organisationnel, de comprendre à fond son environnement actuel, d'évaluer ce que lui réserve l'avenir et de se donner une nouvelle direction.

Pour ce faire, le Collège préconise une série de consultations auprès de divers groupes internes et externes sur l'ensemble du territoire qu'il sert. Le Collège Boréal a voulu également profiter de ces consultations pour sonder les élèves du secondaire et la clientèle apprenante afin de connaître les raisons qui motivent leur choix en matière d'établissements d'enseignement postsecondaire.

Le Collège Boréal a amorcé son troisième exercice de planification stratégique depuis sa création. En effet, tous les cinq ans, le Collège procède à une révision complète de sa mission, de sa vision et de ses orientations stratégiques. Le Collège Boréal a voulu, grâce à la planification stratégique, atteindre les objectifs suivants :

- accroître le nombre des inscriptions;
- préciser le positionnement des régions (communautés) où sont situés les campus;
- consolider le processus de prise de décisions;
- améliorer le rendement organisationnel du Collège;
- faire valider les outils de gestion et élaborer de nouveaux;
- vérifier la pertinence et la qualité de ses programmes et services; et
- se démarquer.

Au printemps 2004, le conseil d'administration du Collège Boréal a entamé un nouvel exercice de planification stratégique.

Les principales composantes de la méthodologie comprenaient :

➤ **Séance d'encadrement avec le conseil d'administration et l'équipe de direction**

Cette séance permettait de lancer le processus et d'alimenter les stratégies à développer. On recueillait aussi un premier aperçu des perspectives qu'avaient les membres du conseil et de la direction sur l'état de la situation du Collège.

➤ **Recension documentaire et analyse**

Pour brosser un portrait complet de la situation actuelle, la recension permettait de colliger des informations sur les programmes, services et marchés du Collège, de même que des données démographiques et les grandes tendances socio-économiques des milieux servis.

➤ **Collecte de données primaires et analyse**

À la suite de la recension, il devenait important d'en tirer les informations pertinentes et d'analyser les données applicables. De même, diverses consultations ont été amorcées en vue de brosser un portrait complet.

➤ **Validation par la clientèle**

Par souci de transparence, un mécanisme précis de validation a été mis en place par l'entremise de onze groupes de discussion.

➤ **Séance de planification stratégique**

Cette dernière rencontre de travail avec le conseil d'administration a permis de définir les nouvelles mission, vision, valeurs et les nouveaux résultats stratégiques.

➤ **Recherche et consultations**

Le tableau suivant énumère les paramètres de départ ciblés ainsi que les résultats obtenus :

	Mécanismes/ Moyens	Objectifs	Résultats
Apprenants / apprenantes	Enquête Web	500	500
Clients	Enquête Web	Ajout	38
Personnel scolaire	Enquête Web	(tous) 80	49
Personnel de soutien	Enquête Web	(tous) 80	64
Personnel cadre	Enquête Web	(tous) 40	23
Enseignants et directions des écoles secondaires	Enquête Web	Ajout	41
Anciens du Collège	Enquête téléphonique	100	103
Leaders communautaires	Entrevues dirigées	30	25
Élèves du secondaire	Groupes de discussion	12 écoles 300 élèves	12 écoles 237 élèves
Population générale francophone du Nord	Enquête téléphonique	250	250
Population générale francophone du Centre-Sud-Ouest	Enquête téléphonique	250	253
Décideurs politiques (paliers provincial et fédéral)	Entrevues dirigées	10	8
Employeurs CSO Nord	Enquête téléphonique Enquête téléphonique	Dans le cadre des projets « Inventaire »	1 227 978
Apprenants / apprenantes	Groupes de discussion	2 groupes	Octobre 2004
Clients	Groupes de discussion	2 groupes	Octobre 2004
Personnel scolaire	Groupe de discussion	1 groupe	Octobre 2004
Personnel de soutien	Groupe de discussion	1 groupe	Octobre 2004
Personnel – appui à l'apprentissage	Groupe de discussion	1 groupe	Octobre 2004
Personnel, groupe mixte –	Groupes de	2 groupes	Octobre

scolaire et soutien	discussion		2004
Personnel cadre	Groupe de discussion	1 groupe	Octobre 2004
Nombre total de personnes consultées :	3 038		

Le profil démographique et socio-économique du territoire

Le Collège Boréal a ouvert ses portes en 1995 afin de fournir des services de formation à la population francophone du Nord de l'Ontario. En raison de l'immensité de la région, cet objectif représentait un défi de taille que le Collège a relevé avec succès grâce à une approche axée sur les technologies d'apprentissage à distance et ses six campus (Sudbury, Hearst, Kapuskasing, New Liskeard, Nipissing et Timmins).

D'autre part, le Collège Boréal a également reçu du gouvernement de l'Ontario le mandat d'assurer l'éducation collégiale de langue française dans le Centre-Sud-Ouest (CSO) de la province. En septembre 2002, il a donc ouvert un septième campus à Toronto. Le Collège sert désormais une superficie qui s'étend sur un peu plus d'un million de kilomètres carrés, couvrant 85 % du territoire ontarien.

Au cours des dernières années, le conseil d'administration du Collège, l'équipe de direction et l'ensemble du personnel ont réussi à faire de l'établissement un chef de file reconnu, tant au Canada qu'à l'étranger. Ces résultats remarquables sont le fruit de multiples facteurs et particulièrement d'une orientation et d'une planification stratégique menées avec discernement et appliquées avec efficacité.

Toutefois, dix ans plus tard, l'environnement dans lequel le Collège a évolué a changé. Le Collège n'est plus en phase de démarrage, exception faite de ses installations dans la région du CSO. Il est devenu un acteur clé du développement des clientèles et des communautés qu'il sert. Depuis 1995, d'importantes réformes ont influencé le système scolaire et collégial ontarien. Les conditions économiques ont connu des hauts et des bas; le Collège s'est internationalisé alors que la sécurité est devenu un enjeu mondial de taille.

Deux analyses d'importance ont été menées dans le cadre de l'exercice actuel : un portrait démographique et une analyse des conditions socio-économiques du territoire du Collège.

➤ La démographie du Nord

Le Nord demeure une région dont l'économie est tributaire de ses ressources naturelles (mines, forêts, agriculture). Isolé et immense, son territoire compte sur une population qui a bien des difficultés à rivaliser, entre autres, avec l'attrait très magnétique du Sud et de l'Est de la province.

Le recensement de 2001 indique une diminution de la population depuis 1996, largement attribuable à la dénatalité et à l'exode des jeunes francophones de la région. Par conséquent, la population vieillit, et les aînés forment le groupe d'âge le plus important.

Les francophones composent 20 % de la population, et cinq centres urbains rassemblent une part importante de la population concentrée dans la partie Est du Nord. La région accueille peu d'immigrants.

En général, les données démographiques préoccupantes pour le Nord le sont encore davantage lorsqu'on segmente les données pour présenter la situation des francophones dans cette région.

➤ **La situation socio-économique du Nord**

À une exception près, les effectifs sont à la baisse dans les écoles élémentaires et secondaires des six conseils scolaires de langue française.

Dans le Nord, le nombre de francophones n'ayant pas atteint la 9^e année ou n'ayant pas obtenu un baccalauréat est nettement supérieur à la moyenne provinciale, même si son taux de participation aux études collégiales est un peu plus élevé que pour les non-francophones de la région.

Les femmes francophones sont plus nombreuses que les hommes à obtenir une formation postsecondaire, mais l'analphabétisme et la formation de base demeurent un obstacle pour l'employabilité d'une main-d'œuvre adulte qui a toujours été largement affectée à des emplois physiques. L'assimilation est toujours un défi pour les francophones.

On assiste depuis une vingtaine d'années à un certain virage du marché de l'emploi, alors que les emplois dans des domaines comme la santé, l'éducation, le commerce et le tourisme augmentent en comparaison des emplois traditionnels du secteur primaire.

Par ailleurs, même si les nouvelles technologies de communications ont moins bien pénétré cette région que le Sud, elles s'imposent et créent plusieurs possibilités dans une région qui, en raison de son isolement, en tire profit. Les emplois actuels dans le Nord, même dans les secteurs d'activités primaires, exigent de plus en plus une formation postsecondaire. Certains gisements miniers offrent de nouvelles avenues de développement, et le domaine de la santé et des services connexes connaît aussi une croissance en raison du vieillissement de la population.

Le chômage demeure un fléau endémique plus important pour les gens du Nord et plus particulièrement, pour les francophones, qu'ailleurs en province.

Les femmes sont davantage présentes sur le marché de l'emploi, surtout dans les domaines du service, et la moyenne du revenu familial reste plus faible ici qu'ailleurs.

L'exode des jeunes diplômés s'ajoute à celui des jeunes qui poursuivent des études dans d'autres régions.

➤ **La démographie du Centre-Sud-Ouest**

Contrairement au Nord, le Centre-Sud-Ouest (CSO) constitue la locomotive démographique et économique du pays. Toronto, métropole du pays, y est présente avec sa population riche en diversité (36 % de minorités visibles). On y retrouve 80 % de la population ontarienne constituée de 11 millions d'habitants.

La population francophone profite, parfois même plus que les autres habitants de ce territoire, du dynamisme de l'économie de la région, malgré le fait qu'elle soit très minoritaire et ne représente que 1,7 % de la population totale.

Handicapées par une structure sociocommunautaire déficiente, les communautés francophones du CSO souffrent d'un taux d'assimilation élevé, et les jeunes y sont beaucoup moins nombreux qu'ailleurs. De même, elles ne partagent pas de caractéristiques uniformes. Dans certaines communautés (comme Windsor et la Huronie), la francophonie ressemble davantage aux communautés francophones du Nord, alors que dans d'autres, elle se caractérise par l'importante présence de personnes nées ailleurs, dont un grand nombre de communautés d'origines ethnoculturelles diverses.

La population francophone est plus scolarisée qu'ailleurs. La proportion de jeunes qui poursuivent des études postsecondaires est plus élevée qu'au sein de la population en général. Si les jeunes francophones sont plus nombreux au niveau collégial, c'est en fait l'inverse au niveau universitaire.

➤ **La situation socio-économique du CSO**

L'économie du CSO est très dynamique et est caractérisée par une très grande diversité de secteurs, très axée sur l'exportation, principalement vers les États-Unis.

Le marché de l'emploi, surtout à Toronto, est en croissance, mais de façon moindre que celle de la population, d'où une augmentation du taux de chômage. Dans la métropole canadienne, la tendance est à la croissance dans les professions hautement et moyennement spécialisées, notamment dans les domaines de la construction, de la santé et des technologies de l'information.

L'intégration des minorités raciales et culturelles au marché du travail, tout particulièrement celles parlant le français comme langue principale, est un défi important. La reconnaissance des acquis professionnels et scolaires des nouveaux arrivants est au cœur même des enjeux de ces populations.

La situation de la femme sur le marché de l'emploi ne s'est guère améliorée au cours des dernières années. Cependant, pour les femmes et les hommes francophones, le bilinguisme s'avère un avantage évident. L'employabilité des jeunes bilingues est supérieure à l'échelle de la province et, dans la Ville Reine, elle peut représenter un

avantage salarial atteignant 40 %.

La nouvelle version de la mission, de la vision, des valeurs et des résultats stratégiques du Collège Boréal

En octobre 2004, le conseil d'administration a organisé une séance de travail d'une fin de semaine pour analyser les données de la planification stratégique et de prendre connaissance des forces et des faiblesses du Collège, ainsi que des menaces, des tendances et des défis. De plus, il a rédigé une nouvelle version de la mission, de la vision, des valeurs et des résultats stratégiques. Ceux-ci ont été approuvés par le conseil en décembre 2004. Enfin, les résultats ont été présentés aux membres du personnel du Collège à la fin décembre lors d'une rencontre du personnel en entier.

➤ **La mission du Collège**

Le Collège Boréal est un établissement de formation et d'enseignement postsecondaire de langue française situé en Ontario. Il offre, dans la mesure de ses capacités et de ces ressources, une gamme de services, de programmes et de produits qui prépare sa clientèle à intégrer le monde du travail. Le Collège Boréal Il s'est donné comme mandat de contribuer à l'épanouissement de sa clientèle ainsi qu'au développement des communautés qu'il sert. Les apprenants et les apprenantes sont sa raison d'être.

➤ **La vision du Collège**

Le Collège Boréal est un établissement dynamique de premier choix. Il offre à une clientèle diversifiée, des programmes, des services et des produits souvent uniques et de très grande qualité. Le Collège Boréal préconise une approche personnalisée et novatrice.

L'équipe du Collège forme une organisation apprenante qui partage une philosophie d'apprentissage commune fondée sur la collaboration et l'atteinte des résultats.

Employeur de choix, le Collège Boréal célèbre la diversité et contribue au développement économique, social et culturel de son milieu. C'est un partenaire stratégique et essentiel de son milieu de vie et des communautés qu'il sert.

➤ **Les valeurs du Collège Boréal**

Afin de faciliter cette intégration des valeurs aux comportements observables, nous avons associé une définition à chacune des valeurs ci-dessous :

Humanisme : Le Collège Boréal facilite la reconnaissance de l'individu et l'épanouissement de sa personnalité dans le respect et la dignité. Il favorise la communication franche entre ses membres et instaure un environnement favorisant l'intégrité des valeurs de l'autre. L'ouverture d'esprit, l'accueil et l'accompagnement permettent à chacun de traiter avec ses pairs en toute honnêteté et de manière responsable, tout en étant particulièrement attentif aux besoins de la clientèle. Le Collège sait aussi mettre en valeur l'effort continu, le dépassement et la réussite. Le travail est

l'occasion d'une croissance personnelle et globale de l'individu dans un environnement sain.

Excellence : Le Collège Boréal vise l'excellence grâce à l'utilisation optimale de ses ressources humaines, financières et matérielles. La pensée stratégique et le choix de solutions pratiques permettent d'accroître l'efficacité du rendement. La gestion des priorités, l'évaluation régulière et la pertinence contribuent à l'amélioration continue des programmes et services.

Avant-gardisme : Le Collège Boréal est toujours à l'affût des nouveaux besoins de sa clientèle et du marché. Audacieux, il fait preuve sans cesse de créativité et d'innovation. Il est reconnu sur les plans local, provincial, national et international, pour sa capacité d'allier avec succès la performance, l'évolution rapide des technologies et les compétences humaines.

Intégrité et transparence : Le Collège Boréal valorise et encourage les qualités d'honnêteté et d'ouverture autant dans les actions internes, c'est-à-dire au sein du personnel et auprès de sa clientèle, que dans ses relations avec l'ensemble de la collectivité. Doté d'une grande intégrité, le Collège assure rigoureusement la protection des renseignements personnels et respecte la confidentialité de ses données dans le processus de gestion des ressources humaines et financières.

Succès : Dans les divers projets que le Collège Boréal mène, il importe que l'on poursuive le succès et qu'on le célèbre ensemble. Les succès du Collège appartiennent autant à la clientèle, qu'au personnel, aux partenaires et à la collectivité. À cet égard, le Collège entreprend ses activités avec optimisme, espoir et passion. Cet engagement envers la réussite favorise la réalisation du plein potentiel de tous.

Inclusion : Au Collège Boréal, prendre sa place est un objectif à la fois général et personnel qui se réalise dans le respect et l'intégrité des personnes. Les talents, habiletés et différences personnelles sont non seulement sources de fierté, mais également catalyseurs de force collective. C'est dans un esprit pluraliste que le Collège s'ouvre aux communautés qu'il sert et que chacune et chacun prend sa place au sein de la collectivité Boréale.

➤ **Les résultats stratégiques**

Les résultats stratégiques définissent clairement l'orientation et les priorités du Collège Boréal. Cette orientation touche les aspects suivants :

1. Accès

En 2010, une clientèle encore plus nombreuse fera appel à une gamme élargie de programmes, produits et services stratégiquement ciblés du Collège Boréal. Ce résultat reflètera une coordination plus efficace d'un nombre supérieur de modes de prestation et l'attention particulière portée au service de nouvelles clientèles.

2. Qualité

En 2010, le Collège Boréal sera reconnu pour l'amélioration continue de ses services, ses programmes et ses produits, de même que pour la qualité de son rendement organisationnel.

3. Employabilité

En 2010, la clientèle du Collège Boréal sera mieux équipée pour répondre aux exigences d'un monde du travail toujours en évolution, grâce aux programmes, produits et services mis à sa disposition.

4. Engagement communautaire

En 2010, le Collège Boréal sera reconnu comme un acteur clé et un catalyseur en matière de développement économique, social et culturel dans l'ensemble des communautés qu'il sert.

5. Maillage et leadership

Le Collège Boréal aura, d'ici 2010, mobilisé et concerté les partenaires éducatifs et communautaires autour d'objectifs communs visant à contrer les effets de l'assimilation, de l'exode des jeunes et de l'endettement de la clientèle et à appuyer l'intégration des populations immigrantes.

6. Viabilité financière

Le Collège Boréal aura, d'ici 2010, assuré une saine gestion des ressources financières et humaines à sa disposition lui permettant de réaliser son plan stratégique et d'investir dans des projets d'avenir. La viabilité financière assurera l'encadrement des activités et influencera de façon concrète sa capacité d'action.

Nous devons maintenant préparer avec nos équipes respectives, des plans à court, moyen et à long terme qui nous permettront de réaliser cette vision et ces résultats stratégiques selon les valeurs qui ont été définies.

Chaque année, le Collège revoit ses points stratégiques et ses plans à moyen et à long terme afin de préciser un plan d'activités. De plus, chaque automne, le conseil d'administration revoit le plan stratégique et le modifie selon les besoins.

Conclusion

Les défis qu'aura à relever le Collège Boréal au cours des prochaines années sont nombreux. Pour poursuivre son développement, il lui sera nécessaire de faire face à des situations exigeantes qui demanderont une grande capacité d'adaptation et d'innovation. La gestion du changement sera constante. Le Collège Boréal envisage positivement ces changements et s'engage par l'entremise de sa planification stratégique à faire face aux défis et à saisir les occasions qui lui

seront présentées afin d'actualiser sa mission et sa vision.