

# Rapport d'évaluation

## Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2007-2012

### du Collège Montmorency

*Juin 2013*

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

Québec 

## Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique de développement 2007-2012* du Collège Montmorency 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*<sup>1</sup>, 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 Montmorency a transmis une autoévaluation de mi-parcours, portant sur la période 2007-2010, à la Commission qui l'a reçue le 23 janvier 2012. Par ailleurs, ce rapport n'a pas été adopté par le conseil d'administration du Collège. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 7, 8 et 9 novembre 2012<sup>2</sup>. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité de suivi du plan de réussite ainsi que des professeurs<sup>3</sup>, 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 Montmorency, 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

- 
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. Germain Bouffard, directeur des études à la retraite du Cégep de Lévis-Lauzon, M. Ahcène Bourihane, directeur général du Centre technologique des résidus industriels situé à Rouyn-Noranda, et M. Jacques-André Plamondon, professeur associé de l'ENAP. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> 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.

processus de planification stratégique du Collège, de la gestion du plan et de l'évaluation de son efficacité.

# Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

## L'établissement

Situé à Laval, le Collège Montmorency est un établissement d'enseignement collégial public fondé en novembre 1969. Le commerce occupe le premier rang de l'activité économique de la région de Laval, suivi de près par le secteur de la santé et de la fabrication. Entre 2006 et 2011, la population régionale a connu une croissance de 7,9 %. En 2010, la population de la région était de 391 893 habitants, soit 5 % de la population du Québec. Selon les projections, l'évolution démographique devrait être en forte hausse au cours des dix prochaines années. Outre le Collège Montmorency, un collège privé est situé dans la région de Laval.

En 2009-2010, la dernière année couverte par l'évaluation de mi-parcours du plan stratégique 2007-2012, le Collège offrait 25 programmes d'études à la formation ordinaire conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) : 5 programmes de formation préuniversitaire et 20 programmes de formation technique. Au secteur préuniversitaire, outre les programmes de *Sciences de la nature* et de *Sciences humaines*, on trouvait les programmes *Danse*, *Arts plastiques*, *Arts et Lettres* ainsi que cinq doubles DEC. Au secteur technique, les programmes couvraient principalement les techniques de l'administration, mais aussi les techniques physiques, biologiques, humaines, la technologie agroalimentaire et les arts. Certains de ces programmes étaient offerts en alternance travail-études (ATE). L'établissement offrait également trois cheminements en sessions *d'Accueil et intégration* et de *Transition*. À la formation continue, le Collège offrait 13 programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC). Il s'agit d'une légère croissance par rapport à l'automne 2007, la première année du plan stratégique.

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 6 785 à la fin de l'année 2009-2010. Le Collège comptait, à la fin de l'année 2009-2010, 877 employés à temps plein. Il s'agit d'une légère croissance par rapport à 2007-2008.

Sur le plan administratif, à mi-parcours du plan stratégique 2007-2012, sous l'autorité de la Direction générale, huit directions assumaient les différentes fonctions de gestion, soit la Direction des études, la Direction du service des ressources humaines, la Direction du service des affaires étudiantes et des services à la communauté, la Direction du service des affaires corporatives et des communications, la Direction des services financiers, la Direction du service des ressources matérielles, la Direction du service de la formation

continue et la Direction du service des technologies de l'information. Au cours de la période couverte par l'évaluation de mi-parcours, il y a eu des changements à la Direction des études et un changement à la présidence du conseil d'administration.

## **Le plan stratégique**

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en septembre 2008 et évalué par la Commission qui l'a jugé conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et potentiellement efficace. Toutefois, dans son rapport d'évaluation la Commission a suggéré au Collège de s'assurer que tous les objectifs étaient formulés en résultats attendus et accompagnés d'indicateurs qui permettraient d'en mesurer la progression. Il s'agit du deuxième plan stratégique adopté par le Collège depuis les modifications apportées à la Loi. Il couvre les années 2007 à 2012. En juin 2012, le plan a été prolongé d'une année. L'autoévaluation de mi-parcours réalisée par le Collège porte sur la période 2007-2010 de ce plan stratégique.

Le plan stratégique du Collège Montmorency est en lien avec sa mission éducative qui consiste à assurer aux jeunes et aux adultes l'accessibilité à une formation postsecondaire qualifiante dans une perspective de développement des personnes et de la société. Dans son plan stratégique, le Collège a aussi précisé sa vision qui devrait l'amener à être un établissement qui contribue dans sa communauté à la mise en œuvre des objectifs stratégiques et à la réalisation des mandats sociaux confiés au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST)<sup>4</sup>. Les six orientations stratégiques choisies par le Collège couvrent toutes les dimensions de sa vision et de sa mission. Ainsi, elles touchent au développement et à la qualité des programmes, à l'accessibilité aux études et à la qualification des étudiants dans un milieu de vie stimulant, à la recherche et à l'innovation, à la contribution au développement régional et communautaire, aux ressources humaines et aux ressources organisationnelles du Collège.

## **Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique**

Comme le plan stratégique auquel il est intégré via sa deuxième orientation, le plan de réussite couvre la période de 2007 à 2012. 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 12 axes d'intervention spécifiques, accompagnés d'objectifs et de résultats attendus, qui visent à améliorer la

---

4. Ce ministère a été créé le 19 décembre 2012. Auparavant, l'enseignement collégial était rattaché au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS).

persistance aux études et la diplomation, à augmenter la réussite en formation générale et à l'épreuve uniforme de français, à procéder au dépistage précoce des étudiants à risque, à assurer une meilleure transition entre le secondaire et le collégial, à améliorer l'intégration au marché du travail et l'admission universitaire des diplômés, à développer la qualité, le dynamisme du milieu de vie étudiante et les services à l'élève, à favoriser la diversité culturelle et à valoriser la langue française.

## **Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège**

Le Collège a réalisé l'autoévaluation de mi-parcours de l'efficacité de son *Plan stratégique de développement 2007-2012*, incluant le plan de réussite, au cours de l'année 2010-2011. Le plan en était alors à sa troisième année de mise en œuvre. La démarche d'autoévaluation a été amorcée et prise en charge par la Direction générale. Le mandat d'élaboration du bilan 2007-2010 et d'un addenda explicatif a été confié à la directrice adjointe à la Direction générale. Cette dernière a été soutenue dans ses tâches par un consultant externe et par le directeur des études par intérim. Un autre mandat portant sur l'évaluation de l'efficacité de deux moyens mis en œuvre au Collège Montmorency dans le cadre du plan stratégique 2007-2012 a été confié à une conseillère pédagogique à la réussite du Service du développement pédagogique et des programmes. Cette dernière a été supportée par un comité de lecture et de révision, composé du directeur des études par intérim, de deux directrices adjointes du Service du développement pédagogique et des programmes et de deux aides pédagogiques (API) du Service d'encadrement scolaire. Les deux API ont également collaboré à la recherche et à la rédaction du rapport.

Au cours des travaux d'autoévaluation de mi-parcours du plan stratégique, plusieurs instances ont été consultées, notamment le comité de la régie du Collège qui agissait dans le suivi de la mise en œuvre annuelle du plan stratégique. Le bilan 2007-2010 a également été présenté à l'assemblée des cadres du Collège ainsi qu'au président du conseil d'administration et aux représentants syndicaux; ces derniers ont pu émettre leurs commentaires et formuler des suggestions. En ce qui concerne l'évaluation de l'efficacité des deux moyens, le projet de rapport a été présenté à la Commission des études en décembre 2011. Cette dernière a alors eu l'occasion de se prononcer sur les constats faits dans le rapport et émettre les commentaires et les suggestions. Le bilan 2007-2010 ainsi que le rapport de l'évaluation de l'efficacité de deux moyens mis en œuvre au Collège Montmorency dans le cadre du plan stratégique 2007-2012 ont été déposés au conseil d'administration du Collège en décembre 2011.

## **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 et du plan de réussite**

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 orientations du *Plan stratégique de développement 2007-2012* du Collège Montmorency sont déclinées en 85 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 chaque orientation à l'aide de fiches synthèses dans lesquelles il a présenté les résultats attendus, les indicateurs et les cibles pour chacun des objectifs stratégiques qui s'y rattachaient, ainsi que les résultats obtenus et les unités administratives responsables pour chacune des trois années évaluées (2007 à 2010). Les fiches contiennent la description des réalisations et des résultats obtenus à l'échéance de chaque année du plan stratégique. Elles fournissent également l'explication des écarts entre les résultats prévus et obtenus. Pour chaque objectif, le Collège pose un jugement sur son niveau d'atteinte : « atteint », « non atteint », « partiellement atteint ». Il fait également l'appréciation globale de la réalisation de chaque orientation. En somme, le Collège conclut que les objectifs du plan stratégique, incluant ceux du plan de réussite, n'ont été que partiellement atteints. Il arrive à la conclusion, particulièrement en ce qui concerne le plan de réussite, que les objectifs étaient ambitieux. Pour le Collège, certaines caractéristiques déterminantes viennent expliquer les écarts entre les objectifs de réussite et les résultats obtenus. L'établissement se déclare néanmoins satisfait des progrès réalisés en comparaison avec les résultats du réseau collégial québécois.

La Commission constate que l'établissement a procédé à l'autoévaluation de l'efficacité de son plan à partir de données pertinentes et suffisantes. Le Collège appuie son analyse sur des données documentaires, perceptuelles et statistiques provenant de sondages menés auprès du personnel du Collège, des plans de travail et des rapports annuels des directions et des services ainsi que des rapports financiers. L'établissement a également utilisé les données provenant des indicateurs sur le cheminement scolaire au collégial du MESRST et des requêtes du Profil scolaire des étudiants par programme (PSEP) du Service régional d'admission du Montréal métropolitain (SRAM). Les données utilisées sont suffisantes pour

faire la démonstration de l'atteinte de l'ensemble 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 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 empruntée par le Collège Montmorency pour poser un regard critique sur son processus de planification stratégique est intégrée à l'évaluation de l'atteinte des objectifs. Elle est similaire pour le plan stratégique et pour le plan de réussite bien qu'elle ait été réalisée par des instances différentes. Cette démarche a permis au Collège d'examiner le contexte d'élaboration des deux plans, mais elle a surtout porté sur leur mise en œuvre et leurs mécanismes de suivi. Les analyses qui ont découlé de cet examen ont conduit le Collège à des pistes d'action qui devraient lui permettre d'améliorer son processus de planification stratégique.

## **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 Montmorency a expliqué, lors de la visite, que l'analyse de situation de son *Plan stratégique de développement 2007-2012* est basée sur une consultation de ses instances. La Direction générale du Collège a mis sur pied un comité consultatif pour élaborer son plan stratégique en avril 2008 et a terminé la consultation de l'ensemble de ses cadres et des instances syndicales en juin 2008. Le Collège a aussi mis sur pied un sous-comité sur le plan de réussite, qui a organisé des ateliers de travail pour recueillir les suggestions.

Le Collège considère que l'analyse de situation l'a amené à déterminer des enjeux pertinents, en concordance avec des orientations bien ciblées du plan. Pour le plan de 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 s'assurer de son adhésion.

Selon le Collège, les orientations du plan découlent de l'analyse de situation ainsi que des enjeux qui en résultent. Pour le plan de réussite, les orientations et les objectifs découlent de la connaissance des caractéristiques de la clientèle et des obstacles à la réussite. La Commission constate que chacun des objectifs du plan stratégique est en lien avec l'orientation à laquelle il est rattaché. Les objectifs du plan sont généralement formulés de façon à ce que l'établissement puisse en attester l'atteinte. Toutefois, certains indicateurs ne sont pas appropriés et ne permettent pas toujours d'attester l'atteinte des objectifs. Cependant, 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 encourage le Collège à poursuivre cette pratique afin de s'assurer que chacun des objectifs du plan stratégique est associé à des résultats attendus mesurables et accompagnés d'indicateurs pertinents.

Compte tenu de ce qui précède, la Commission estime que le contexte d'élaboration du *Plan stratégique de développement 2007-2012* du Collège Montmorency, incluant le plan de réussite, a contribué à l'efficacité du plan.

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

Le *Plan stratégique de développement 2007-2012* du Collège Montmorency, incluant le plan de réussite, est pris en charge annuellement par le plan d'action institutionnel validé chaque automne par le comité exécutif du conseil d'administration et par les plans de travail des directions, des programmes, des départements et des services. Le comité de mise en œuvre du plan stratégique, composé de représentants des différentes instances, prévu au moment de son élaboration en 2008, n'a pas été mis sur pied. Cependant, au début de chaque année scolaire, la régie du Collège définit les priorités annuelles en lien avec le plan stratégique. Les directions, les programmes, 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 a pu constater qu'un grand nombre de moyens a été mis en œuvre pour atteindre les objectifs du plan stratégique et que le Collège Montmorency se préoccupe de leur efficacité. Ainsi, dans le cadre de son évaluation, le Collège a examiné l'efficacité de deux moyens. Il s'agit de l'établissement d'un plan de formation et de mesures de soutien pour les étudiants inscrits dans un cheminement hors programme (*Accueil et intégration*) et de l'implantation du Centre d'aide en sciences humaines. Pour ces deux moyens, le Collège a évalué les coûts et les retombées résultant de leur mise en œuvre et les a comparés avec les résultats attendus. La visite a permis de constater que la préoccupation de l'efficacité et de l'efficacité des moyens prend de plus en plus d'ampleur au sein de l'établissement. La Commission encourage le Collège à poursuivre l'évaluation de l'efficacité des moyens et à l'appliquer à l'ensemble des moyens prévus par le plan stratégique, incluant le plan de réussite.

La Commission estime que la mise en œuvre du *Plan stratégique de développement 2007-2012* du Collège Montmorency, incluant le plan de réussite, a contribué à son efficacité.

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

En juin de chaque année, le Collège soumet au conseil d'administration, pour adoption, un bilan annuel de la réalisation du plan stratégique basé sur les bilans annuels des directions, des programmes, des départements et des services. Ce rapport mentionne les principales réalisations reliées à chacune des grandes orientations du plan stratégique. Il contient aussi des données sur la réussite et le suivi budgétaire. Les rapports annuels des départements et le bilan de la Commission des études sont également soumis au conseil d'administration pour adoption. Outre cela, le rapport annuel du Collège est adopté par le conseil d'administration en novembre de chaque année. La visite a démontré l'intention du comité exécutif du conseil d'administration du Collège de mieux s'outiller dans ses tâches de suivi. Ainsi, l'établissement était à produire un outil synoptique de suivi, du type tableau de bord de gestion, qui résumera le contenu des deux plans et permettra de suivre la progression vers l'atteinte des résultats en fonction des résultats attendus tant pour le plan stratégique que pour le plan de réussite. La Commission encourage le Collège à mettre en œuvre ce projet.

Le comité de suivi du plan stratégique et le comité de suivi de la réussite, prévus au plan stratégique en 2008, n'ont pas été mis sur pied. Lors de la visite, la Commission a constaté que la directrice générale et la régie du Collège assument le pilotage du plan stratégique, soutenues par une directrice adjointe à la Direction générale dédiée au suivi du plan stratégique. Quant au pilotage du plan de réussite, il est assuré par la Direction des études et par la régie pédagogique. Lors des trois premières années de son plan stratégique, le Collège n'a pas eu à actualiser son plan stratégique, incluant le plan de réussite, en

fonction des résultats obtenus ou des changements dans son environnement organisationnel. Cependant, l'établissement a ajouté certains moyens et certaines actions dans ses plans d'action annuels. Ainsi, à partir de l'année 2008-2009, le Collège témoigne dans son rapport annuel de la mise en œuvre du plan d'action lié au réinvestissement du Québec consécutif au rétablissement des transferts fédéraux à l'enseignement supérieur. En 2009-2010, le Collège y a également ajouté des actions liées au réinvestissement provincial à l'enseignement supérieur.

La Commission estime que les mécanismes de suivi du *Plan stratégique de développement 2007-2012* du Collège Montmorency, incluant le plan de réussite, ont contribué à leur efficacité.

## **Le plan d'action**

Le Collège a produit un plan d'action qui est en lien avec les résultats de l'autoévaluation. Ce plan d'action précise les responsables et le calendrier de sa mise en œuvre. Au moment de la visite, plusieurs actions étaient déjà réalisées ou en voie de réalisation. La Commission estime que les actions ciblées par le plan d'action du Collège sont susceptibles d'améliorer le processus de planification stratégique et de planification lié à la réussite.

## **La démarche institutionnelle d'évaluation**

Dans l'ensemble, le Collège Montmorency a répondu aux 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 et par l'examen critique de son processus de planification stratégique. Le Collège n'a pas produit de devis pour l'autoévaluation de mi-parcours de l'efficacité de son plan stratégique, mais lors de la visite de la Commission, il a déposé un devis d'évaluation du plan stratégique 2007-2012 à son terme. Dans ce devis, il énumère les principales étapes de sa démarche, les enjeux d'évaluation, les responsables ainsi que l'échéancier d'évaluation. On y trouve également la description de la méthode de collecte et d'analyse de données, les critères d'évaluation, la composition et le mandat du comité d'évaluation. Au cours de l'autoévaluation de mi-parcours de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite, le Collège a évalué l'efficience de certains moyens. L'établissement a aussi procédé à des consultations sur sa démarche auprès des diverses instances du Collège ainsi qu'auprès des professionnels impliqués dans l'élaboration des bilans de leurs services. Cette consultation a aussi permis de cerner des éléments à améliorer. Au terme de l'évaluation, ces éléments ont été traduits dans un plan d'action.

Pour porter un regard critique sur le processus de planification stratégique, le Collège a recueilli les données pertinentes et suffisantes à partir de sources variées. Il a utilisé les bilans des unités administratives, les inventaires sur les pratiques départementales, les fiches programmes, les rapports du Service informatique ainsi que les données du Service de l'encadrement scolaire. Dans le cadre de l'évaluation de l'efficience, le Collège a sondé les étudiants et les professeurs à l'aide de groupes de discussion et de questionnaires. La Commission constate que l'analyse du Collège est rigoureuse et mène à des conclusions pertinentes.

La Commission estime que la démarche d'autoévaluation a permis au Collège de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite à mi-parcours. Le rapport d'autoévaluation témoigne des réalisations et des résultats obtenus, 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 de développement 2007-2012*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Collège Montmorency 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 de développement 2007-2012* 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 l'analyse de situation effectuée par le Collège l'a amené à déterminer des enjeux pertinents, en concordance avec des orientations bien ciblées du plan. Pour le plan de réussite, l'analyse 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. 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 encourage le Collège à poursuivre cette pratique afin de s'assurer que chacun des objectifs du plan stratégique est associé à des résultats attendus mesurables et accompagnés d'indicateurs pertinents. Ensuite, en ce qui a trait à la mise en œuvre, la Commission a pu constater qu'un grand nombre de moyens a été mis en œuvre pour atteindre les objectifs du plan stratégique et que le Collège Montmorency se préoccupe de leur efficacité. Enfin, en ce qui concerne les mécanismes de suivi, l'établissement était à produire un outil synoptique de suivi, du type tableau de bord de gestion, qui résumera le contenu des deux plans et permettra de suivre la progression vers l'atteinte des résultats en fonction des résultats attendus tant pour le plan stratégique que pour 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. Pour porter un regard critique sur le processus de planification stratégique, le Collège a recueilli les données pertinentes et suffisantes à partir de sources variées. L'établissement a aussi procédé à des consultations sur sa démarche auprès des diverses instances du Collège. La Commission constate que l'analyse du Collège est rigoureuse et

mène à des conclusions pertinentes. Le Collège a aussi produit un plan d'action qui est en lien avec les résultats de l'autoévaluation. Ces actions sont susceptibles d'améliorer le processus de planification stratégique et de planification lié à la réussite. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite en fonction de résultats attendus.

## **Les suites de l'évaluation**

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son *Plan stratégique 2007-2012*, le Collège Montmorency souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président