

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2005-2009 du Collège Bois-de-Boulogne

Octobre 2012

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2005-2009* du Collège de Bois-de-Boulogne 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 de Bois-de-Boulogne a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 19 juillet 2010. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 6, 7 et 8 décembre 2011². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie du Collège, le comité de gestion des études, le comité de suivi et de mobilisation stratégique (COSMOS), le comité d'autoévaluation 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 de Bois-de-Boulogne, 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} Lucie Laurent, ex-présidente du conseil d'administration du Cégep Marie-Victorin, M. Richard Dion, professeur de philosophie à la retraite du Cégep de Chicoutimi et M^{me} Marie-Johanne Lacroix, directrice générale à la retraite du Cégep de Granby-Haute-Yamaska. Le comité était assisté de M^{me} Corinne Côté, 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

Fondé en 1968, le Collège de Bois-de-Boulogne est situé au nord de l'île de Montréal, dans l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville. La région de Montréal est la plus peuplée du Québec et son portrait social est reconnu pour être le plus culturellement diversifié dans la province avec une part croissante de l'immigration. Côté économique, le secteur tertiaire occupe près de 80 % du portrait, contre à peine 0,5 % pour le secteur primaire. Le Collège participe au développement régional par des services à la communauté ou aux entreprises, en particulier la reconnaissance des acquis et des compétences et l'accès au centre d'activités physiques ou culturelles. De plus, le Collège gère la Vitrine Technologie-Éducation du réseau collégial, le Collège virtuel et la Corporation Éducentre.

Au cours de la période 2005 à 2010, l'offre de programmes a augmenté autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. En effet, le programme *Animation 3D et synthèse d'images* est venu bonifier le secteur technique de l'enseignement ordinaire. Aussi, un programme de *Sciences informatiques et mathématiques* s'est ajouté aux cinq programmes du secteur préuniversitaire que sont *Sciences de la nature*, *Sciences humaines*, *Arts et lettres*, *Sciences, lettres et arts* et *Histoire et civilisation*. Aux quatre programmes de formation continue (santé, gestion, informatique et francisation) se sont ajoutés en 2007 trois autres programmes : *Achats et approvisionnement*, *Animation 3D* et *Services financiers*. De plus, le secteur des Services aux entreprises de la formation continue offre maintenant les activités de perfectionnement, dont celles d'Emploi-Québec.

La fréquentation étudiante a augmenté chaque année entre 2005 et 2010, autant au secteur technique qu'au secteur préuniversitaire, passant d'environ 2 400 à près de 2 750. À la formation continue, le nombre d'étudiants est passé d'environ 1 200 à près de 1 800 au terme du plan. L'effectif de l'ensemble de personnel, durant les cinq années couvertes par le plan stratégique, a varié entre 300 à 380 membres.

En plus de la Direction générale et de la Direction des études, la régie du Collège compte la Direction des ressources humaines, la Direction des services administratifs et celle de la formation continue. Des changements ont eu lieu au Collège durant la période couverte par le plan stratégique, dont le départ en 2006 de la directrice générale en place au début du plan, remplacée par le directeur des études, qui est l'actuel directeur général. Deux autres directeurs des études se sont donc succédé entre 2006 et 2010. Un changement a également eu lieu à la présidence du conseil d'administration de l'établissement dans la troisième année d'implantation du plan.

Le plan stratégique

La mise en œuvre du plan stratégique du Collège, qui couvrait au départ la période de 2005 à 2009, a été prolongée jusqu'en juin 2010. Ce plan est le premier plan du Collège depuis les modifications apportées à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel en 2002. Il a été adopté par le Collège en mars 2005 et évalué par la Commission qui l'a jugé conforme à la Loi et potentiellement efficace. Au cours de l'année 2007, le Collège a actualisé son plan; les objectifs, actions, cibles et indicateurs du plan ont été remaniés et révisés et ces modifications ont été adoptées par le conseil d'administration en avril 2007. Le Collège a choisi de prolonger la mise en œuvre de son plan jusqu'en juin 2010 afin de compléter son autoévaluation et d'élaborer son nouveau plan. Au moment de la visite, le *Plan stratégique 2011-2016* en était à sa deuxième année de mise en œuvre.

Le *Plan stratégique 2005-2009* est en lien avec la mission du Collège, dont la finalité se traduit par deux dimensions : la tradition d'excellence que veut poursuivre le Collège ainsi que le projet de formation scolaire et personnelle de l'élève. La vision s'appuie sur la mission et y ajoute les préoccupations du Collège pour les prochaines années, notamment l'innovation, tant en ce qui concerne la pédagogie que le développement du Collège en général. Le Collège a déterminé quatre orientations portant notamment sur les besoins de la société, l'innovation, l'environnement ainsi que la réussite.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite couvre la même période que le plan stratégique, soit de 2005 à 2009, avec une prolongation de la mise en œuvre jusqu'en 2010. Le plan de réussite a été révisé en 2007 en même temps que le plan stratégique. Il est intégré à la quatrième orientation du plan stratégique traitant de la réussite du projet de formation et de l'engagement des étudiants. Le Collège a aussi produit une version détaillée de son plan, qui inclut les moyens choisis pour répondre aux quatre objectifs, lesquels visent la compréhension du concept de réussite, de l'engagement, des taux de réussite et du sentiment de compétence. La Commission a jugé que le plan de réussite était susceptible de bien soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation des étudiants.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Collège a procédé à l'évaluation de son *Plan stratégique 2005-2009*, incluant son plan de réussite, en 2009 et 2010. Les rôles et responsabilités ont été partagés entre le directeur général et le directeur des études, le comité d'évaluation, les équipes thématiques, le comité de réussite et le comité pilote, ce dernier incluant une consultante externe. Celle-ci

a été mandatée par le Collège pour recueillir les données auprès de la communauté collégiale et pour rédiger le rapport d'autoévaluation. En tout, plus de 500 personnes ont participé aux consultations, qui ont pris différentes formes : rencontres individuelles et en groupe, sondages en ligne, journée d'animation, etc. Les consultations ont porté à la fois sur l'évaluation du *Plan stratégique 2005-2009* et l'élaboration du *Plan stratégique 2011-2016*.

Le devis d'évaluation du plan stratégique, incluant le plan de réussite, présente, en plus de la méthodologie et du calendrier des opérations, quatre enjeux de l'autoévaluation qui s'appliqueront aussi à l'élaboration du prochain plan : se donner une compréhension explicite des indicateurs et des cibles; créer des outils de suivi annuel; améliorer l'évaluation des mesures de réussite et mobiliser la communauté collégiale.

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 ciblés par le plan stratégique et d'expliquer les écarts, le cas échéant.

Le Collège de Bois-de-Boulogne a actualisé son plan stratégique en 2007; certains objectifs, indicateurs et actions ont été modifiés, élagués ou réorganisés. L'évaluation de l'atteinte des objectifs du Collège porte sur la version révisée du plan. La quinzaine d'objectifs est en lien avec les quatre orientations du plan et ils sont tous traités dans le rapport d'autoévaluation. Les objectifs associés à la première orientation portent sur le développement du Collège et de la formation offerte ainsi que sur les sources de financement. Les objectifs stratégiques de la deuxième orientation visent l'innovation, les compétences pédagogiques et le rayonnement du Collège, tandis que les objectifs reliés à la troisième orientation concernent le milieu de vie du Collège, l'environnement et l'animation. La quatrième orientation intègre le plan de réussite; ses objectifs touchent donc le concept de réussite, le projet de formation, la compétence et les taux de réussite.

Pour évaluer l'atteinte des objectifs, le Collège a d'abord procédé à une relecture des indicateurs et des cibles du plan pour les valider. Tous les indicateurs prévus au plan stratégique ont été examinés, à la fois par le comité pilote, par la direction et par le comité de suivi et de mobilisation stratégique (COSMOS). Les indicateurs et les cibles qui n'étaient pas suffisamment en lien avec les objectifs stratégiques ont été exclus et d'autres, plus appropriés pour la mesure de l'atteinte des objectifs, ont été ajoutés. Par la suite, les données pertinentes aux cibles et aux indicateurs retenus, consignés dans les bilans des plans de travail annuels de 2005 à 2010 ainsi que dans les bilans des plans de travail des différentes unités de travail du Collège, ont été recueillies. Aussi, le Collège a tenu une vaste consultation auprès de l'ensemble de la communauté collégiale. Les méthodes de collecte de données lors de la consultation ont été multiples : rencontres de travail, rencontres de groupes, rencontres individuelles, sondages en ligne, communications et documentations en ligne, journée colloque. L'information recueillie devait à la fois servir à l'autoévaluation du plan 2005-2009 et à l'élaboration du plan 2011-2016. Lors des entrevues individuelles, le Collège est allé chercher auprès des employés leur appréciation du travail accompli et des résultats obtenus. En effet, dans plusieurs cas, le personnel du

Collège devait effectuer un retour en arrière et produire des bilans des activités et des réalisations. Le tout a été consigné dans un bilan détaillé reprenant chaque orientation, objectif et action en fonction des cibles établies et des indicateurs retenus. C'est à partir de ce bilan que le Collège a rédigé son rapport d'autoévaluation du plan stratégique.

Le Collège évalue le niveau d'atteinte de chacun des objectifs à partir des cibles et des indicateurs retenus et explique les écarts quand cela est possible. Cette évaluation amène le Collège à juger que, de manière globale, les objectifs du plan stratégique ont été partiellement atteints. Lors de la visite de la Commission, la direction et le comité d'autoévaluation ont témoigné d'une perception généralement positive à l'égard de l'atteinte des objectifs.

L'atteinte des objectifs du plan de réussite

Le Collège a évalué le niveau d'atteinte de chaque objectif relié à l'orientation sur la réussite, orientation aussi révisée en 2007. Selon les témoignages recueillis lors de la visite de la Commission, les objectifs portant sur le sentiment de compétence des étudiants et sur le sentiment d'appartenance et l'engagement ont été plus difficiles à évaluer. Le Collège a toutefois été en mesure de les apprécier de manière qualitative, selon la connaissance qu'a la direction de son milieu et grâce aux informations recueillies lors des consultations. Concernant l'objectif relié aux taux de réussite, le Collège a décidé lors de la révision de 2007 d'utiliser les indicateurs de réussite du système du profil scolaire des étudiants par programme (PSEP) afin de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs selon les résultats obtenus. À l'aide de ces différentes actions, le Collège conclut que les objectifs en lien avec la réussite sont partiellement atteints.

La Commission souligne la rigueur de la démarche du Collège pour évaluer l'atteinte des objectifs de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Cette démarche inclut l'analyse et l'appréciation méthodique des indicateurs et l'importante consultation permettant la rédaction du bilan du *Plan stratégique 2005-2009*. Les données et l'information recueillies sont pertinentes et suffisantes pour permettre au Collège de conclure sur l'atteinte des objectifs sur la base d'une analyse approfondie. 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 de 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.

Pour porter un regard critique sur son plan stratégique, incluant le plan de réussite, le Collège a examiné le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi de son plan. Les données recueillies lors des consultations, utilisées pour l'évaluation de l'atteinte des objectifs, les résultats contenus dans le bilan du plan stratégique et l'information tirée des bilans annuels ont été exploités pour porter le regard critique. Le comité d'autoévaluation a aussi soumis ses constats au comité de suivi et de mobilisation stratégique (COSMOS) et à la Commission des études pour approbation.

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 mentionne qu'il s'est appuyé sur l'analyse de son environnement interne et externe réalisée lors de l'évaluation institutionnelle, durant laquelle de vastes consultations ont été tenues, pour formuler les orientations et les objectifs stratégiques, chacun reprenant un élément déterminant des enjeux de son environnement. Le choix des orientations a aussi pris en compte le *Plan stratégique 2000-2003* du Ministère de l'Éducation et les modifications de la Loi sur les collèges de 2001 ainsi que des éléments socio-économiques. Des éléments de l'environnement interne ont aussi influencé le choix des orientations, comme les valeurs véhiculées par le Projet éducatif, la mission et la vision de l'établissement.

Le Collège juge que son analyse de situation a été pertinente et lui a permis de bien définir ses orientations. Il estime cependant que certains objectifs étaient trop ambitieux et que certains indicateurs et résultats attendus étaient difficilement mesurables. En effet, les personnes rencontrées lors de la visite ont témoigné qu'au départ, elles avaient de la difficulté à évaluer si les objectifs étaient atteints, puisque les indicateurs leur semblaient inadéquats et aucun suivi formel n'était en place, mais que la démarche d'autoévaluation leur a fait prendre conscience de l'importance du travail réalisé et des résultats obtenus. Avec cette expérience, le Collège dit avoir réalisé l'importance, pour l'évaluation de l'atteinte des objectifs, de se doter au départ de bons indicateurs et compte mettre en pratique cet apprentissage. Selon l'établissement, la révision de 2007 a été l'occasion de corriger le tir, d'autant plus qu'elle suivait des changements au sein de la direction et de la

régie. Ces éléments conjoncturels ont apporté une compréhension différente du plan stratégique, que la nouvelle équipe a préféré réviser en 2007 plutôt qu'attendre la fin du plan. À la suite de cette révision, le Collège considère que les objectifs de son plan stratégique, incluant ceux de son plan de réussite, sont clairs et formulés de façon à ce qu'il puisse témoigner de leur atteinte. Au moment de la visite, le Collège avait déjà adopté son *Plan stratégique 2011-2016*. La Commission estime que, grâce aux améliorations apportées en 2007 et reportées sur le prochain plan, dont l'ajout de cibles intermédiaires, l'évaluation tenue au terme du *Plan stratégique 2011-2016* sera plus facile que celle tenue au terme du plan 2005-2009. La Commission constate la qualité du travail effectué lors de la révision; à la suite de ces ajustements, elle considère que les objectifs du plan étaient formulés de façon à ce que le Collège puisse en attester l'atteinte.

La Commission estime que le contexte d'élaboration du *Plan stratégique 2005-2009*, incluant le plan de réussite, a contribué à l'efficacité du plan.

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

Selon l'établissement, au début du *Plan stratégique 2005-2009*, le lien entre les plans de travail et le plan stratégique était peu explicite. Ainsi, pour assurer la mise en œuvre de son plan, le Collège mentionne qu'il s'est doté, dans les dernières années, d'un gabarit de plan de travail plus précis. L'outil entre dans un cycle de planification assurant un lien étroit entre les plans de travail des départements et services et le plan stratégique. Le gabarit s'est raffiné avec le *Plan stratégique 2011-2016* par l'ajout d'orientations, d'objectifs, de cibles et d'indicateurs. Plusieurs interactions entre les intervenants de la mise en œuvre dans les services (professeurs, coordonnateurs, etc.), la régie et la Direction générale assurent, selon le Collège, que les priorités institutionnelles sont acceptées de tous et que le plan stratégique est bien connu et adopté par les intervenants de la mise en œuvre. Au moment de la visite, le cycle de planification du Collège débutait avec un prébilan, dans lequel les priorités institutionnelles sont déterminées par le COSMOS selon les orientations du plan stratégique. À partir de ces priorités institutionnelles s'élaborent le budget ainsi que le plan de travail institutionnel. Chaque direction se basera sur ce dernier pour construire un plan de travail des services et des départements. Le bilan du plan de travail de l'année précédente se fait lors de l'élaboration du plan de travail institutionnel de l'année en cours et les deux documents sont présentés au conseil d'administration. Les groupes rencontrés lors de la visite se disent satisfaits de ce cycle de planification.

La mise en œuvre du plan de réussite suit sensiblement le même processus que celle du plan stratégique, mais de plus la Commission des études reçoit les bilans sur la réussite et les documents ayant trait aux programmes d'études, aux demandes d'admission, au recrutement et aux indicateurs de réussite. Les coordonnateurs de programme rédigent le

plan d'action du programme, toujours à l'aide d'un gabarit élaboré selon la structure du plan stratégique. Selon leur témoignage, le gabarit est plus pratique et facile à utiliser depuis les dernières années (2007-2008) et aide à orienter l'ensemble du Collège dans la même direction, selon des idées communes, facilitant ainsi l'adhésion au plan stratégique. De plus, depuis 2008, le suivi des indicateurs est réalisé pour chaque programme.

Pour assurer le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, les directions et l'équipe de gestion, composée des cadres du Collège, tiennent des rencontres avec leurs employés et ont recours à divers modes d'information, comme des communiqués, des conférences, des rapports, etc. Le calendrier de réalisation du plan stratégique permet des ajustements, au besoin.

La Commission a pu constater, à partir des documents consultés, notamment le cycle de planification, et des témoignages recueillis pendant la visite, que l'évaluation de l'efficacité des moyens se fait au quotidien, dans l'ajustement des pratiques. Les intervenants de la mise en œuvre ne maintiennent pas d'activités trop coûteuses par rapport aux résultats obtenus et s'assurent des suites de l'évaluation de l'efficacité directement dans la pratique. Dans son rapport, le Collège tient compte de ces pratiques et se dit généralement satisfait de l'efficacité des moyens mis en œuvre. La Direction générale dit en tenir un suivi serré pour assurer une saine gestion des ressources financières.

La Commission considère que la mise en œuvre a contribué à l'efficacité du *Plan stratégique 2005-2009*, incluant le plan de réussite.

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

Les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2005-2009* prévoient le rôle du conseil d'administration, notamment dans le suivi et l'actualisation du plan, en commentant et adoptant les rapports annuels du Collège. Depuis l'année 2006-2007, le rapport annuel est construit selon la structure du plan stratégique; les faits saillants et les réalisations sont exposés selon les orientations et objectifs du plan.

Concernant le suivi de l'atteinte des objectifs du plan stratégique, le Collège mentionne qu'il est effectué par les directions à l'aide des plans de travail annuels et des bilans annuels. La Direction générale, le COSMOS et le Comité de suivi de la réussite pilotent le plan stratégique. Ce dernier dirige également le plan de réussite, fait un suivi formel de la réussite à la Direction des études et en informe la Commission des études. Le pilotage du plan de réussite est aussi assuré par la Commission des études et la régie pédagogique. Les programmes et départements effectuent un suivi de l'atteinte des objectifs du plan de

réussite en tenant des rencontres annuelles avec le personnel et un rapport d'activités annuel est remis à la Direction des études par chaque département et programme.

La Commission estime que les mécanismes de suivi du plan stratégique ont permis au Collège de réviser et d'actualiser son plan stratégique de façon à en améliorer l'efficacité. De plus, le travail fait sur le plan stratégique en 2007, avec la révision des objectifs, des cibles et des indicateurs, a donné l'occasion au Collège d'effectuer un suivi des objectifs de son plan stratégique axé sur les résultats. Néanmoins, le Collège précise dans son autoévaluation son intention de documenter davantage ses actions et la progression vers ses objectifs à l'aide d'indicateurs plus clairs, en fonction des cibles intermédiaires. La Commission constate, grâce au document *Leviers, indicateurs et cibles* reçu en visite, que le Collège est déjà passé à l'action. Le Collège a ainsi comblé les éléments relevés pouvant rendre difficile l'évaluation de l'atteinte des objectifs et la Commission encourage le Collège à réaliser un suivi des indicateurs et à systématiser ce suivi en l'intégrant au plan institutionnel de travail.

La Commission considère que les mécanismes de suivi ont contribué à l'efficacité du *Plan stratégique 2005-2009*, incluant le plan de réussite.

Le plan d'action

Au terme de son évaluation, le Collège a conçu un plan d'action en lien avec les résultats de l'autoévaluation; des actions et pistes à entreprendre pour l'élaboration du *Plan stratégique 2011-2016* sont d'ailleurs présentées. Ces conclusions forment un plan d'action à la fin du rapport d'autoévaluation, que le Collège nomme « Leçons significatives pour l'avenir ». La Commission a pu constater, pendant la visite, la prise en compte de ces conclusions lors de la mise en œuvre du plan 2011-2016.

La Commission considère que les actions du Collège sont de nature à améliorer le processus de planification stratégique et de planification lié à la réussite.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Collège a généralement répondu aux demandes de la Commission : il a produit un devis, a évalué l'atteinte des objectifs de son plan, a porté un regard critique sur sa planification stratégique, sans toutefois évaluer explicitement l'efficacité de quelques moyens, et a produit un plan d'action au terme de son autoévaluation.

Le devis, comprenant les éléments essentiels pour mener une évaluation de qualité, a été le point de démarrage des opérations. Le Collège a aussi déterminé et consigné dans le devis les enjeux liés à l'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique. Bien que le devis, comme le calendrier qu'il comporte, ait été modifié en cours de route, les enjeux, le calendrier et le devis dans son ensemble ont guidé la démarche d'autoévaluation.

La révision des indicateurs et la consultation de la communauté collégiale ont permis de recueillir des données pertinentes et suffisantes pour évaluer le niveau d'atteinte des objectifs et leur analyse est rigoureuse. L'analyse des données recueillies mène à des conclusions pertinentes sur le processus de planification stratégique, dont des pistes d'amélioration à suivre pour l'élaboration du plan suivant, notamment l'appropriation du plan par la communauté collégiale, la documentation du suivi du plan, la pertinence des indicateurs et des cibles et la concertation. Bien que le Collège n'ait pas évalué explicitement l'efficacité des mesures mises en œuvre, la Commission a pu remarquer qu'il en tient compte dans sa gestion de la mise en œuvre du plan. La Commission note que la force de la démarche du Collège tient dans le continuum entre les étapes du cycle de planification, l'ajustement du *Plan stratégique 2005-2009* et son autoévaluation, processus aboutissant à l'élaboration du *Plan stratégique 2011-2016*. Le Collège a utilisé la consultation prévue pour l'autoévaluation comme une occasion pour sonder sa communauté sur les priorités à inclure au plan stratégique suivant et toute la démarche a été conduite par les mêmes comités, à savoir le comité d'autoévaluation et le comité pilote. La Commission souligne la qualité de la consultation tenue pour l'autoévaluation du *Plan stratégique 2005-2009*.

Au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège a pu conclure sur l'atteinte des objectifs et poser un regard critique approfondi sur son processus de planification. La démarche d'autoévaluation témoigne 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 Commission considère que la démarche d'autoévaluation de l'établissement a permis de tracer un portrait complet de l'efficacité de son *Plan stratégique 2005-2009*, incluant le plan de réussite, et qu'elle a conduit à une évaluation de qualité.

Conclusion

Au terme de son évaluation et compte tenu des commentaires et des jugements qu'elle a émis sur le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2005-2009*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Collège de Bois-de-Boulogne et la gestion qu'il en a faite **ont contribué** à l'atteinte des résultats. De plus, le regard critique posé par le Collège sur le *Plan stratégique 2005-2009* l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification stratégique.

En ce qui concerne le contexte d'élaboration du plan stratégique, la Commission juge que l'analyse de situation réalisée par le Collège lors de l'élaboration de son plan stratégique lui a permis de tracer un portrait réaliste des contextes externe et interne et ainsi de cibler les enjeux, les défis et les opportunités appropriés. Le Collège a dégagé des orientations, en lien avec sa mission et sa vision, grâce aux consultations de l'évaluation institutionnelle et à l'analyse des environnements internes et externes. Pour ce qui est de la mise en œuvre du plan stratégique, la Commission note les divers outils utilisés par le Collège afin d'assurer une mise en œuvre efficace. Elle est encadrée par un cycle de planification, qui s'appuie notamment sur les gabarits de plan de travail, les priorités institutionnelles et les bilans institutionnels. L'analyse de l'efficacité des moyens réalisée au quotidien est de qualité et a permis d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre des moyens. Quant aux mécanismes de suivi, la Commission constate que la révision effectuée en 2007 a donné l'occasion au Collège de réviser et d'actualiser son plan stratégique de façon à en améliorer l'efficacité. De plus, les mécanismes de suivi du plan stratégique ont permis de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs.

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. La cohérence entre l'autoévaluation du plan 2005-2009, appuyée sur une vaste consultation, et l'élaboration du *Plan stratégique 2011-2016* assure la continuité de la démarche du Collège. De plus, les outils facilitant la mise en œuvre et les mécanismes de suivi, coordonnés dans le cycle de planification, sont en adéquation avec le plan stratégique, ce qui représente un point fort dans la démarche de planification du Collège. 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 des résultats attendus.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son *Plan stratégique 2005-2009*, le Collège de Bois-de-Boulogne souscrit à l'analyse et au jugement de la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Michel Lauzière, président