

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2008-2013

du Collège Ahuntsic

Juin 2014

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2008-2013* du Collège Ahuntsic 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 Ahuntsic a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 4 octobre 2013. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 19, 20 et 21 novembre 2013². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, le comité de direction du Collège, la régie des études, le comité de pilotage du plan stratégique, incluant 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 Ahuntsic, 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. Benoît Dubreuil, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M^{me} Denyse Blanchet, directrice générale à la retraite du Collège Montmorency, M^{me} Lucie Lahaie, directrice des études à la retraite du Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu, et M. Luc Amyotte, professeur de mathématiques à la retraite du Cégep de Drummondville. Le comité était assisté de M^{me} Claire Branchaud, 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

Le Collège Ahuntsic est un établissement d'enseignement collégial public qui a été fondé en 1967 à la suite de la fusion du Collège Saint-Ignace et de l'Institut de technologie Laval, auquel s'est joint, en 1970, l'Institut des arts graphiques du Québec. Le Collège est situé au nord de l'île de Montréal, dans l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville, à proximité d'autres établissements d'enseignement collégial publics et privés. La région de Montréal est la plus peuplée du Québec et son portrait social est le plus culturellement diversifié, avec une part croissante de l'immigration. Dans cette région, le secteur tertiaire représente 80 % de l'activité économique, tandis que le secteur secondaire en représente 19,5 %. Le Collège participe au développement régional par une offre de services aux entreprises ou à la communauté, notamment par des activités de formation de la main-d'œuvre, de recherche appliquée et d'aide technique aux entreprises et par l'accès à ses installations et équipements à des fins culturelles, sociales, sportives ou scientifiques. De plus, en raison de son partenariat avec l'Institut des communications graphiques et de l'imprimabilité, le Collège contribue à l'élaboration et à la réalisation de projets d'innovation technologique.

Durant les années de mise en œuvre du *Plan stratégique 2008-2013*, l'offre de programmes est demeurée stable à la formation ordinaire. En 2012-2013, elle englobe une session d'*Accueil et d'intégration*, une session de *Transition*, 3 programmes préuniversitaires, soit *Sciences de la nature*, *Sciences humaines* et *Arts et lettres*, ainsi que 26 programmes techniques conduisant à un diplôme d'études collégiales (DEC). Entre 2008 et 2013, le nombre de programmes d'études menant à une attestation d'études collégiales (AEC) a toutefois diminué à la formation continue, passant de 32 à 24 tandis que le nombre de programmes menant à un DEC est demeuré stable, avec 2 programmes préuniversitaires – *Sciences de la nature* et *Sciences humaines* – ainsi que 2 programmes techniques – *Techniques d'intervention en délinquance* et *Techniques de comptabilité et de gestion*. Les programmes techniques offerts tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue couvrent les domaines de la santé, de l'ingénierie, de la justice, de l'administration, de l'informatique et des communications graphiques.

Entre 2008 et 2013, à la formation ordinaire, le nombre d'étudiants des secteurs préuniversitaire et technique a augmenté. Au secteur préuniversitaire, il est ainsi passé de 2 413 à 2 795 tandis qu'au secteur technique, il est passé de 4 562 à 4 868. Durant la même période, le nombre d'étudiants à la session d'*Accueil* ou de *Transition* a pour sa part connu une baisse, allant de 574 à 145. À la formation continue, le nombre d'étudiants inscrits à une AEC a aussi diminué, allant de 937 à 810, alors que celui des étudiants inscrits au

DEC passait de 254 à 306. Le nombre d'employés s'est quant à lui accru, passant de 689 à 816.

En plus de la Direction générale et de la Direction des études, le Collège Ahuntsic compte sept directions responsables des ressources humaines, des communications, des affaires corporatives, des affaires étudiantes, de l'informatique, des services financiers et de l'équipement. La régie des études rassemble autour du directeur des études un directeur à la formation continue ainsi que six directeurs adjoints aux programmes et à l'enseignement ou à l'apprentissage. Durant la période couverte par le plan, le directeur général est demeuré en poste, tandis que trois présidents se sont succédé au conseil d'administration et qu'un changement a eu lieu au poste de directeur des études.

Le plan stratégique

Le *Plan stratégique 2008-2013* est le deuxième plan du Collège. Il a été adopté en novembre 2007 et évalué en mars 2008 par la Commission qui l'a jugé partiellement conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. La Commission recommandait alors au Collège de distribuer aux étudiants et aux membres du personnel un document expliquant le plan de réussite, tel que le prévoit la Loi, ce que le Collège a fait par la suite. En outre, la Commission suggérait au Collège de clarifier la manière dont il entendait mesurer l'atteinte de ses objectifs et de définir précisément les cibles et les indicateurs qu'il avait établis. Au reste, la Commission estimait que le *Plan stratégique 2008-2013* du Collège Ahuntsic comprenait les composantes nécessaires à l'atteinte des objectifs qu'il s'était fixés.

Le *Plan stratégique 2008-2013* est en lien avec la mission et le projet éducatif du Collège, lequel place l'accessibilité, le soutien et la responsabilité au centre de ses valeurs éducatives. Le plan comprend cinq orientations stratégiques que le Collège appelle « axes » et qui concernent la réussite, l'offre de formation, le Collège comme milieu de vie, le rayonnement du Collège dans son milieu et la gestion. Au moment de la visite de la Commission, le *Plan stratégique 2008-2013* du Collège Ahuntsic était toujours en vigueur.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite constitue la première orientation du plan stratégique. Il est décliné en trois objectifs portant sur la connaissance des étudiants, sur la mobilisation des intervenants et sur le soutien aux étudiants. Il couvre, lui aussi, la période de 2008 à 2013. La Commission a estimé, lors de l'évaluation du plan stratégique en mars 2008, que le plan de réussite produit par le Collège Ahuntsic devrait lui permettre de bien soutenir la réussite et l'obtention du diplôme chez ses étudiants.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Collège Ahuntsic a entrepris l'autoévaluation de l'efficacité de son *Plan stratégique 2008-2013*, incluant son plan de réussite, en octobre 2011. Un comité d'autoévaluation, composé du directeur général, du directeur des études, de la directrice du service des affaires corporatives et du secrétariat général ainsi que d'un consultant, a été mis sur pied à cet effet. Un comité de pilotage élargi, formé de membres représentatifs de la communauté collégiale, a commenté chacune des étapes de la démarche en plus de contribuer, avec le comité de direction, à la validation des informations. Le devis d'évaluation, en plus de fixer les choix méthodologiques et le partage des responsabilités, met en évidence l'enjeu majeur de l'autoévaluation, soit la mobilisation générale de la communauté collégiale autour de la prochaine planification stratégique du Collège, dont la préparation a suivi de près l'autoévaluation du *Plan stratégique 2008-2013*.

Aux fins de la collecte de données statistiques, documentaires et perceptuelles, le comité d'autoévaluation a examiné les rapports annuels des quatre premières années de mise en œuvre du plan stratégique, les statistiques relatives aux indicateurs de réussite et les informations recueillies au cours d'entretiens réalisés auprès du comité de direction et du comité de pilotage. Puis, dans un souci de validation et d'enrichissement de l'information recueillie, il a mené une large consultation auprès des principales instances du Collège, des différentes catégories de personnel et des étudiants. Le rapport d'autoévaluation a été adopté par le conseil d'administration en 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, incluant le 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.

Le Collège a rassemblé sous cinq axes d'actions stratégiques les dix objectifs de son plan. Le premier axe – *Une réussite éducative et scolaire améliorée* – regroupe trois objectifs; le second – *Une offre de formation actuelle, dynamique et flexible* – en réunit deux, tandis que le troisième – *Un milieu de vie propice à l'épanouissement* – en rassemble trois. Le quatrième axe – *Un collège engagé et rayonnant dans le milieu* – et le cinquième – *Une gestion dynamique, souple et responsable* – s'accompagnent pour leur part d'un seul objectif chacun. Tous les objectifs sont accompagnés d'indicateurs que le Collège nomme « cibles ». À chaque objectif correspondent de 3 à 11 indicateurs dont les libellés englobent généralement des résultats attendus.

Le Collège a évalué l'atteinte de chaque objectif de son plan stratégique, incluant ceux de son plan de réussite, et les a considérés comme généralement atteints. Pour ce faire, il a effectué une analyse des rapports annuels de gestion, lesquels incluent un suivi du plan stratégique découlant de la mise en commun des bilans annuels de chaque direction. Dans le cas de son plan de réussite, il a aussi eu recours aux données de son système d'information continue sur les programmes qui comprennent notamment des statistiques comparatives liées à la réussite du Service régional d'admission du Montréal métropolitain (SRAM). Puis, il a validé les résultats de ses analyses auprès du comité de direction et du comité de pilotage du plan et, pour le plan de réussite, auprès du comité de la réussite et de la Commission des études. Le tout a été complété par des consultations menées par le directeur général et le directeur des études auprès de l'ensemble des groupes de la communauté, notamment auprès des services, des départements et des étudiants. Cette démarche a également servi à poser un regard critique sur le plan stratégique, incluant le plan de réussite.

Afin de déterminer le niveau d'atteinte de chaque objectif par rapport aux résultats attendus, le Collège a utilisé les indicateurs prévus à son plan stratégique tout en

s'appuyant sur une échelle ordinale dont les modalités ne sont pas clairement définies. Les objectifs ont ainsi été jugés « relativement atteints », « partiellement atteints », « majoritairement réalisés », « largement atteints » ou « atteints ». Comme mentionné au cours de la visite, le Collège a constaté que quelques indicateurs s'apparentaient à des moyens et que quelques-uns manquaient de précision, rendant parfois difficile l'évaluation de leur progression vers l'atteinte des objectifs.

À l'instar du Collège, la Commission constate que, bien qu'ils soient généralement pertinents, les indicateurs prévus au *Plan stratégique 2008-2013* du Collège Ahuntsic ne sont pas tous aisément mesurables. Elle note, à la lumière des informations contenues dans le rapport d'autoévaluation et des renseignements fournis au cours de la visite, que les données recueillies sont pertinentes et généralement suffisantes, mais que l'analyse qui en est faite manque de profondeur. La Commission remarque en outre que le Collège explique peu les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus. Par conséquent, elle conclut que la démonstration du Collège ne permet que partiellement d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et du 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.

Le Collège a examiné les trois objets liés au regard critique du plan stratégique, incluant le plan de réussite, soit le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des résultats. À cette fin, il a surtout eu recours aux entretiens et aux consultations menées auprès des instances et des groupes de sa communauté. Les constats et les pistes d'amélioration mises de l'avant par le Collège portent aussi bien sur les objectifs, les indicateurs et les résultats attendus de son plan stratégique que sur 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.

Selon le Collège, l'analyse de situation ayant mené à l'élaboration de son *Plan stratégique 2008-2013*, incluant son plan de réussite, était pertinente et complète. Dans son rapport d'autoévaluation, il mentionne que les procédures utilisées lui ont permis de déterminer

des orientations et des objectifs stratégiques pertinents en fonction de la conjoncture de l'époque. Il signale par contre que l'appropriation du plan a été inégale au sein des membres de sa communauté, notamment en raison du fait que certains d'entre eux n'ont pas participé aux consultations. Dans le cadre de l'élaboration de son plan 2014-2019, il a consulté tous les groupes de sa communauté, incluant les services et les départements, et constate une plus grande adhésion et une meilleure mobilisation, ce qui se confirme par les témoignages recueillis au cours de la visite. Cette mobilisation de la communauté autour de la planification stratégique était d'ailleurs l'enjeu majeur du processus d'autoévaluation.

Quant aux objectifs du plan 2008-2013, la Commission observe qu'ils sont tous associés à des indicateurs dont une majorité précise des résultats attendus. À l'instar des témoignages recueillis au cours de la visite, elle remarque cependant que quelques indicateurs manquent de précision ou correspondent davantage à des moyens à mettre en œuvre qu'à des indicateurs de résultats. Il en est ainsi pour l'objectif 2.2 – *Répondre rapidement et adéquatement à la diversité des besoins des adultes et des différents partenaires du marché du travail* – dont l'un des indicateurs consiste à « avoir doté le Collège, au cours de l'année 2009, d'une nouvelle Politique de formation continue ». Comme le Collège, la Commission estime que le nombre élevé d'indicateurs a considérablement alourdi le suivi de la progression du Collège vers l'atteinte de ses objectifs. C'est pourquoi la Commission encourage le Collège, comme il le prévoit dans son rapport, à mieux tenir compte des difficultés inhérentes à la détermination des indicateurs. Au surplus, la Commission invite le Collège Ahuntsic à s'assurer que les objectifs de son plan stratégique sont formulés en résultats attendus mesurables et accompagnés d'indicateurs pertinents lui permettant de suivre la progression vers l'atteinte de ces résultats.

Au reste, la Commission souligne que la qualité de l'analyse des environnements interne et externe a permis au Collège de cerner les enjeux importants pour son établissement et de définir des orientations et des objectifs stratégiques visiblement rattachés à la mission et au projet éducatif du Collège.

Par conséquent, la Commission conclut que le contexte d'élaboration du *Plan stratégique 2008-2013*, incluant le plan de réussite, a généralement contribué à l'efficacité du plan.

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

La mise en œuvre du *Plan stratégique 2008-2013*, incluant le plan de réussite, a été prise en charge par la Direction générale au moyen des plans de travail des directions, des services et des départements. Ces plans de travail sont élaborés annuellement en tenant compte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite ainsi que du bilan de l'année

précédente. Ils intègrent des objectifs, des activités à réaliser et un échéancier, tout en désignant les porteurs de dossiers et leurs collaborateurs.

Par ailleurs, le Collège met en place annuellement des projets de développement ou de soutien à la réussite à l'aide d'un système d'appel de projets. Les projets sont notamment évalués en fonction de leur pertinence et de leur lien avec le plan stratégique et le plan de réussite. Le comité de la réussite de la Commission des études est chargé d'évaluer les nouveaux projets d'aide à la réussite et d'en faire un bilan au terme de chaque année scolaire. Ce bilan fait ensuite l'objet d'une présentation à la Commission des études au même moment que les bilans relatifs aux mesures d'aide déjà en place.

La Commission constate que le suivi de la mise en œuvre est assuré par le comité de direction du Collège et par la Direction des études. Elle considère que les plans de travail des directions, services et départements sont en lien avec le plan stratégique, incluant le plan de réussite. À cet égard, elle a pu observer à travers les documents et au cours de la visite que l'obligation d'élaborer des plans de travail annuels et des projets clairement liés au plan stratégique, incluant le plan de réussite, a permis aux responsables des services et des mesures d'aide à la réussite de s'approprier le *Plan stratégique 2008-2013*. Au demeurant, la Commission juge que les moyens sont pertinents et que les porteurs de dossiers ainsi que leurs collaborateurs ont assumé leurs responsabilités.

La Commission conclut que la mise en œuvre du *Plan stratégique 2008-2013*, incluant le plan de réussite, a contribué à l'efficacité du plan.

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

Le suivi des résultats du *Plan stratégique 2008-2013*, incluant le plan de réussite, s'est inscrit dans le cycle annuel de gestion du Collège, comme prévu dans le plan. Ainsi, chaque année, la Direction générale assure la production d'un rapport d'étape à partir de la mise en commun des bilans des différentes directions du Collège. Ces rapports rendent compte des principales réalisations du Collège et, dans la plupart des cas, exposent les résultats obtenus en fonction des résultats attendus, et ce, en considération des 81 indicateurs associés aux 10 objectifs du plan. Le Collège voit à soumettre le rapport d'étape au conseil d'administration afin de l'inclure à son rapport annuel. Pour les deux premières années de mise en œuvre du plan, le Collège a apporté des ajustements à certains de ses indicateurs et de ses résultats attendus. Bien que le conseil d'administration n'ait pas adopté de version actualisée du plan, ce que le Collège aurait eu avantage à faire, le rapport annuel fait état des ajustements dans la section réservée à son suivi.

C'est également à travers le rapport d'étape du rapport annuel que le Collège a fait état du suivi des résultats obtenus au regard des résultats attendus de son plan de réussite. Durant toute la durée du plan, le comité d'aide à la réussite a pour sa part présenté à la Commission des études un bilan annuel comprenant les mesures et les projets d'aide mis en œuvre ainsi que les résultats obtenus. À l'aide du système d'information sur les programmes, le Service de l'organisation scolaire a produit un suivi des indicateurs de réussite qu'il a par la suite acheminé aux professeurs, aux départements et à la Commission des études deux fois par année. C'est ainsi que les mécanismes de suivi du plan stratégique ont permis de mesurer la progression du Collège vers l'atteinte des objectifs, à l'exception de ceux dont les indicateurs manquaient de précision ou étaient assimilables à des moyens.

La Commission souligne la qualité de la structure ainsi que la rigueur des processus dans lesquels s'inscrit le suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Elle conclut que les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2008-2013*, incluant le plan de réussite, ont généralement contribué à l'efficacité du plan.

Le plan d'action

Au terme de son évaluation, le Collège Ahuntsic n'a pas élaboré de plan d'action précisant les actions à mettre en œuvre pour améliorer son processus de planification stratégique, incluant celui lié à la réussite. Sa démarche l'a plutôt amené à élaborer son *Plan stratégique 2014-2019* simultanément à l'autoévaluation du *Plan stratégique 2008-2013*. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège a consigné les observations qui lui ont permis de cerner les éléments à améliorer, lesquels ont guidé l'élaboration du nouveau plan stratégique. Le Collège aurait eu avantage à regrouper ses observations dans des actions structurantes afin de s'assurer de leur prise en charge et de leur suivi. C'est pourquoi la Commission **suggère** au Collège Ahuntsic, lors d'une prochaine évaluation, de consigner dans un plan d'action les principales pistes d'amélioration de son processus de planification stratégique, incluant celui lié à la réussite, et de déterminer des responsables de leur mise en œuvre ainsi qu'un calendrier de réalisation.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Collège Ahuntsic a généralement tenu compte des demandes de la Commission : il a élaboré un devis comprenant les éléments essentiels pour mener une évaluation de qualité et sa démarche a été guidée par un enjeu particulier à son contexte. Il a évalué l'atteinte des objectifs de son plan et a porté un regard critique sur sa planification stratégique. Mais, au terme de son autoévaluation, le Collège n'a pas élaboré de plan d'action comprenant un partage des responsabilités et un échéancier clairement définis. De plus, bien que la visite ait permis de constater un souci de l'efficacité dans le processus d'évaluation des mesures d'aide à la réussite, le Collège n'a pas procédé à une évaluation de l'efficacité de moyens mis en œuvre. La Commission estime qu'il aurait gagné à examiner l'efficacité de quelques moyens afin d'évaluer les efforts investis au regard des résultats obtenus.

Dans le cadre de sa démarche d'autoévaluation, le comité d'évaluation a examiné les rapports annuels de gestion, les données statistiques sur la réussite en plus de recueillir le témoignage des membres de la communauté quant aux différentes composantes du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Les groupes rencontrés au moment de la visite ont souligné l'effet mobilisateur que les consultations ont suscité chez eux au regard de la planification stratégique. Le principal enjeu de l'autoévaluation du plan étant la mobilisation générale de la communauté collégiale autour de la prochaine planification stratégique, la Commission estime que les consultations menées par le directeur général et le directeur des études constituent une force dans la démarche réalisée par le Collège.

La Commission souligne que les données recueillies sont pertinentes et généralement suffisantes pour évaluer le niveau d'atteinte des objectifs en fonction de résultats attendus. Cependant, elle remarque que l'analyse de ces données manque de profondeur et que le cadre à partir duquel elles ont été analysées n'est pas standardisé, pas plus qu'il n'est expliqué, ce qui nuit à la compréhension de l'analyse. Le manque de précision à ce propos ne permet pas, par exemple, de bien comprendre la différence entre un objectif atteint, un objectif majoritairement réalisé ou un objectif largement atteint. Au demeurant, la Commission juge que la démarche adoptée par le Collège lui a généralement permis de porter un regard critique sur son processus de planification stratégique, regard appuyé sur une analyse approfondie de données à la fois pertinentes et suffisantes. De fait, l'analyse des témoignages recueillis au cours des consultations auprès des membres de sa communauté a permis au Collège de repérer les points forts et les principales améliorations à même de renforcer l'efficacité de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite.

En conclusion, la Commission estime que la démarche d'autoévaluation retenue par le Collège Ahuntsic lui a permis de conduire une évaluation généralement de qualité.

Toutefois, en raison du manque de profondeur dans l'analyse des données relatives à l'atteinte des objectifs, le portrait qu'a tracé le Collège au regard de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite reste partiel. C'est pourquoi la Commission **suggère** au Collège, lors de son prochain exercice d'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, de s'assurer d'analyser de façon rigoureuse les données qu'il a recueillies de manière à bien appuyer ses conclusions et à expliquer les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus.

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 2008-2013*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Collège Ahuntsic et la gestion qu'il en a faite **ont généralement contribué** à l'atteinte des résultats. Le regard critique posé par le Collège sur le *Plan stratégique 2008-2013* ne l'a pas conduit à élaborer un plan d'action précisant le partage des responsabilités et un calendrier de réalisation, mais est venu alimenter le processus d'élaboration de son prochain plan stratégique.

En ce qui concerne le contexte d'élaboration du plan stratégique, la Commission estime que le Collège a pu définir des orientations et des objectifs stratégiques découlant de l'analyse de sa situation et prenant en compte sa mission et son projet éducatif. Par ailleurs, la Commission constate que si la majorité des indicateurs liés aux objectifs stratégiques précise un résultat attendu, quelques-uns s'apparentent davantage à des moyens ou encore manquent de précision. La Commission invite le Collège à s'assurer que les objectifs de son plan stratégique sont formulés en résultats attendus mesurables et accompagnés d'indicateurs pertinents lui permettant de suivre la progression vers l'atteinte de ces résultats. Pour ce qui est de la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, la Commission considère que la prise en charge des actions prévues au plan et leur suivi sont assurés par un mécanisme efficace basé notamment sur les plans de travail établis annuellement par chacune des directions du Collège. Enfin, en ce qui a trait au suivi des résultats, la Commission souligne la qualité de la structure ainsi que la rigueur des mécanismes qui l'encadrent. Elle note que lorsque la formulation des objectifs le lui permettait, le Collège a été en mesure d'évaluer sa progression vers leur atteinte. Elle juge que les mécanismes de suivis du *Plan stratégique 2008-2013*, incluant le plan de réussite, ont généralement contribué à l'efficacité du plan.

La Commission considère que la démarche n'a que partiellement permis au Collège de démontrer le niveau d'atteinte des objectifs de son plan stratégique. Le Collège s'est appuyé sur des données pertinentes et généralement suffisantes qui auraient toutefois nécessité une analyse plus approfondie. La Commission suggère au Collège Ahuntsic, lors de son prochain exercice d'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, de s'assurer d'analyser de façon rigoureuse les données qu'il a recueillies de manière à bien appuyer ses conclusions et à expliquer les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus. La Commission estime aussi que le Collège aurait gagné à évaluer l'efficacité des moyens mis en œuvre afin de s'assurer d'investir ses efforts là où les impacts sont les plus significatifs. Par ailleurs, la Commission juge que la démarche adoptée par le Collège lui a

généralement permis de porter un regard critique approfondi sur son processus de planification stratégique. C'est ainsi que les témoignages recueillis auprès de sa communauté lui ont permis de repérer les points forts et les principaux éléments à améliorer dans son processus de planification stratégique. Cependant, le Collège n'a pas transposé ces éléments dans un plan d'action clairement défini. La Commission suggère donc au Collège Ahuntsic, lors d'une prochaine évaluation, de consigner dans un plan d'action les principales pistes d'amélioration de son processus de planification stratégique et de déterminer des responsables de leur mise en œuvre ainsi qu'un calendrier de réalisation.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2008-2013*, le Collège Ahuntsic souscrit aux avis formulés et aux jugements de la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Céline Durand, présidente