



Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial

RAPPORT D'ÉVALUATION

Plan stratégique 2019-2024

du Collège Ahuntsic

Juin 2021

Introduction

Le quatrième plan stratégique du Collège Ahuntsic couvre les années 2019 à 2024. Il a été adopté par le conseil d'administration du Collège le 1^{er} octobre 2019, et il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 15 mars 2021.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège lors de sa réunion tenue le 22 juin 2021. Pour ce faire, elle en a examiné la conformité aux dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* et en a apprécié l'efficacité potentielle par l'analyse de ses différentes composantes. Le présent rapport fait état des conclusions de la Commission.

Présentation du plan

Le plan stratégique du Collège Ahuntsic couvre une période de 5 ans et le plan de réussite y est intégré par les 2 premières orientations.

Pour sa démarche d'élaboration, le Collège a procédé à un bilan du plan précédent qui couvrait la période de 2014 à 2019. Pour déterminer les orientations de son plan, le Collège a appuyé sa réflexion sur un bilan des environnements interne et externe et sur une large consultation auprès de la communauté collégiale. Les consultations ont eu lieu notamment auprès de représentants étudiants et du personnel, de gestionnaires ainsi que d'organisations partenaires.

Outre la démarche, le plan stratégique, incluant le plan de réussite, présente la mission du Collège, une analyse de son environnement externe et interne, les consultations menées, un retour sur la planification stratégique précédente ainsi que la vision et les valeurs de l'organisation. Une section du plan présente les orientations, des objectifs qui s'y rattachent de même que les intentions opérationnelles et les moyens de mise en œuvre pour chacun des objectifs.

Évaluation du plan

La conformité

Conformément à l'article 16.1 de la Loi, le plan stratégique couvre une période de plusieurs années et il intègre une planification liée à la réussite. Il comporte également l'ensemble des objectifs poursuivis par le Collège pour réaliser sa mission. De plus, il est en adéquation avec la vision et les valeurs du Collège, de même qu'avec les orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Le Collège rend public son plan en le diffusant sur son site Internet.

En vertu de l'article 16.2 de la Loi, un document expliquant le plan de réussite de manière claire et adaptée au public visé doit être distribué aux étudiants et aux membres du personnel du Collège. À cet égard, le Collège a créé une page web sur le plan de réussite pour les étudiants. Il prévoit également diffuser sur son Portail un document explicatif du plan de réussite à l'automne 2021.

Enfin, conformément à l'article 17.0.2 de la Loi, le plan stratégique a été soumis à la Commission des études, pour les sections qui la concernent, avant d'être adopté par le conseil d'administration de l'établissement.

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

Le Collège présente une analyse de la situation en vue d'élaborer son *Plan stratégique 2019-2024*, incluant le plan de réussite. L'analyse de l'environnement externe a permis au Collège de constater les défis « externes » liés notamment au recrutement, au profil socioculturel de la population étudiante, à la position concurrentielle, à l'appréciation de l'offre de formation, au niveau de complexité des profils étudiants acceptés, à la réussite étudiante ainsi qu'au marché du travail et à son impact sur l'embauche et la rétention des ressources humaines. L'analyse de l'environnement interne met pour sa part en lumière des défis, dont la croissance prévue des effectifs étudiants, les espaces physiques, la stratégie numérique du Collège, le développement d'une culture de services à la clientèle, la formation du personnel et le maintien des compétences, l'engagement du personnel de même que la collaboration entre les services.

La Commission estime que l'analyse de situation est diversifiée, claire et que les particularités du Collège sont exposées de façon à bien comprendre les enjeux qui en découlent. Les constats découlant de l'analyse sont traduits dans les orientations et objectifs du plan.

Les orientations

Le Collège a déterminé 2 orientations principales, qui constituent le plan de réussite, et 4 orientations complémentaires. Les orientations principales consistent à proposer une formation de qualité soutenant une réussite plurielle et à offrir un milieu de vie inclusif, stimulant et bienveillant. Les quatre orientations complémentaires concernent les moyens de grandir de manière responsable, l'attraction, la rétention, l'engagement et la motivation des personnes, la fluidité des communications, le sentiment d'appartenance des étudiants et l'adhésion du personnel ainsi que le leadership dans l'enseignement collégial. En plus d'être en lien avec la mission du Collège, les orientations sont en lien avec la vision présentée dans le plan de même qu'avec les défis qui découlent de l'analyse de situation.

Les objectifs stratégiques

Chaque orientation comporte entre 2 et 4 objectifs. Ces objectifs sont clairs et en lien avec les orientations et l'analyse de la situation. Cependant, les objectifs ne comportent pas de résultats attendus ni d'indicateurs permettant de mesurer leur progression. Par conséquent,

la Commission recommande au Collège Ahuntsic de préciser des résultats attendus mesurables pour chacun de ses objectifs et de leur associer des indicateurs qui lui permettront d'apprécier la progression vers leur atteinte.

Le mécanisme de mise en œuvre

Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, présente les moyens de mise en œuvre prévus pour chacun des objectifs. Le Collège prévoit également d'élaborer un plan de mise en œuvre sur cinq ans afin de guider la réalisation du plan. Toutefois, la Commission note que le plan ne précise pas les responsables de la mise en œuvre ni le mécanisme de suivi des actions, ce qu'elle l'**invite** à faire.

Le mécanisme de suivi des résultats

En l'absence de résultats attendus, la Commission note que le plan stratégique ne présente pas de suivi des résultats. De plus, le Collège ne prévoit pas non plus de mécanisme de révision annuelle permettant l'actualisation des objectifs de son plan. En conséquence, la Commission **suggère** au Collège de préciser ces mécanismes et d'y ajouter le partage des responsabilités y étant associées.

Le plan de réussite

Le plan de réussite du Collège Ahuntsic est intégré au *Plan stratégique 2019-2024* par les deux orientations principales. La première orientation regroupe trois objectifs : encourager et soutenir la réussite sous toutes ses formes, enrichir l'offre, la qualité et la pertinence des programmes et de la formation ainsi que reconnaître la diversité de sa communauté, la valoriser et l'intégrer en tant que vecteur de mobilisation. En ce qui concerne la deuxième orientation, les objectifs sont de faire du passage au Collège Ahuntsic une expérience enrichissante ainsi que de susciter l'engagement et la mobilisation de toute la communauté.

Par ailleurs, bien que le plan stratégique, incluant le plan de réussite, comporte un constat au regard de la réussite découlant de l'analyse de ses environnements externe et interne, la Commission note qu'il ne présente pas les principaux constats de l'analyse des indicateurs de réussite. La Commission croit que le Collège gagnerait à s'assurer que son plan présente des constats sur la base desquels il dégage les principaux obstacles à la réussite et les objectifs qui en découlent.

Conclusion

La Commission estime que le *Plan stratégique 2019-2024* du Collège Ahuntsic, incluant le plan de réussite, est **conforme** aux dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*.

Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, **ne comprend pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité**. La Commission rappelle au Collège qu'elle lui recommande de préciser des résultats attendus mesurables pour chacun de ses objectifs et de leur associer des indicateurs qui lui permettront d'apprécier la progression vers leur atteinte. Elle lui suggère aussi de préciser les mécanismes de suivi des résultats et de révision annuelle et d'y ajouter le partage des responsabilités y étant associées.

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

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Denis Rousseau, président

Recherche et analyse : Claudia Martinez

COPIE CERTIFIÉE CONFORME