

PLAN STRATÉGIQUE

2008-2013

BILAN

Présenté au Conseil d'administration
du Collège le 26 septembre 2013

Collège **Ahuntsic**

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
CHAPITRE 1 ÉVALUATION DU DEGRÉ D'ATTEINTE DES OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2008-2013	4
1.1 Axe 1 – Une réussite scolaire et éducative améliorée (Plan de réussite).....	4
1.2 Axe 2 – Une offre de formation actuelle, dynamique et flexible.....	9
1.3 Axe 3 – Un milieu propice à l'épanouissement pour les étudiants, le personnel et la communauté collégiale.....	12
1.4 Axe 4 – Un Collège engagé et rayonnant dans le milieu.....	15
1.5 Axe 5 – Une gestion dynamique, souple et responsable	17
1.6 Des éléments de prospective pour le Plan stratégique 2014-2019.....	17
CHAPITRE 2 REGARD CRITIQUE SUR LE PLAN STRATÉGIQUE 2008-2013	19
2.1 Le contexte d'élaboration du Plan stratégique.....	19
2.2 La facture du Plan stratégique.....	21
2.3 La mise en œuvre et le suivi du Plan stratégique	22
CHAPITRE 3 CONSTATATIONS ET SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION POUR LE PROCHAIN PLAN STRATÉGIQUE	26
3.1 Les objectifs du Plan stratégique.....	26
3.2 L'appropriation du Plan stratégique.....	26
3.3 La facture du Plan stratégique.....	26
3.4 Le suivi du Plan stratégique.....	27
3.5 Quelques éléments de prospective.....	27
CONCLUSION.....	28
ANNEXE 1 – Démarche de planification stratégique 2013-2018 (août 2012)	29
ANNEXE 2 Devis d'évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2008-2013 du Collège Ahuntsic (septembre 2012).....	31

INTRODUCTION

La démarche de planification stratégique 2013-2018 du Collège Ahuntsic, amorcée en août 2012, prévoit dans sa phase « Diagnostic » l'évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2008-2013. Cette démarche est présentée à l'Annexe 1.

S'inspirant du cadre d'analyse de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial – CEEC, intitulé *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps*, l'efficacité du Plan stratégique 2008-2013 du Collège Ahuntsic sera mesurée en évaluant le degré d'atteinte de ses objectifs et en portant un regard critique sur celui-ci. Le devis d'auto-évaluation du Plan stratégique 2008-2013 du Collège figure à l'Annexe 2.

Le premier chapitre de ce bilan est consacré à l'évaluation du degré d'atteinte des dix objectifs du Plan stratégique. Cette évaluation a été réalisée par les directions du Collège qui ont été appelées, en septembre 2012, à porter un jugement non seulement sur le bilan de la dernière année – comme le prévoit le cycle annuel de gestion du Collège –, mais aussi sur l'ensemble des quatre premières années du Plan stratégique 2008-2013. Ce faisant, elles ont également été invitées à jeter un regard critique sur le Plan et à proposer des éléments de prospective (sur le fond et la forme) en vue du Plan stratégique 2013-2018. L'évaluation de la cinquième et dernière année du Plan stratégique, réalisée en septembre 2013, n'a pas apporté d'éléments qui auraient justifié des changements majeurs aux résultats de l'évaluation des quatre premières années du Plan.

Cette évaluation d'ensemble du Plan stratégique 2008-2013 a été validée par le comité de direction du Collège, puis commentée par le comité de pilotage du Plan stratégique 2013-2018. Ces résultats ont par la suite été soumis à une consultation de la communauté et ont alimenté les discussions dans le cadre d'une tournée du directeur général et du directeur des études dans le Collège.

Le deuxième chapitre du bilan propose un regard critique sur le Plan stratégique sous les angles suivants : son contexte d'élaboration, sa facture, sa mise en œuvre et ses mécanismes de suivi. Certains éléments présentés dans ce chapitre ont été évoqués en même temps que l'évaluation de l'atteinte des objectifs du Plan stratégique, principalement par le personnel des directions et par le comité de direction. D'autres éléments découlent de la consultation menée dans la communauté dans le cadre de la démarche de planification 2013-2018 du Collège ou, encore, émanent de diverses analyses documentaires.

Un troisième chapitre fait état des principales constatations et suggestions qui se dégagent des opérations d'évaluation précédentes en vue d'améliorer le prochain Plan stratégique.

CHAPITRE 1 ÉVALUATION DU DEGRÉ D'ATTEINTE DES OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2008-2013

Ce chapitre présente les résultats de l'évaluation du degré d'atteinte des objectifs du Plan stratégique 2008-2013 en fonction de ses cinq axes. Cette évaluation a été réalisée par le personnel des directions responsables, validée par le comité de direction et le comité de pilotage chargé de conseiller le directeur général dans l'exercice de planification 2013-2018, puis soumise à la consultation de différents groupes de personnes rencontrés au Collège.

Pour chacun des 5 axes d'intervention majeurs du Plan stratégique, on retrouvera dans ce chapitre :

- les résultats de l'évaluation de l'atteinte de chacun des dix objectifs du Plan stratégique, – incluant le plan de réussite – après quatre ans de réalisation et, le cas échéant, des éléments de justification ;
- des éléments de prospective pour le prochain plan ;
- des commentaires et des suggestions (un premier regard critique) au sujet du Plan stratégique comme tel.
- Les trois premiers axes, qui comportent plus d'un objectif, proposent en outre un court résumé sous forme de « faits saillants » de l'évaluation.

1.1 Axe 1 – Une réussite scolaire et éducative améliorée (Plan de réussite)

Pour **améliorer** la réussite scolaire et éducative des étudiants, le Plan stratégique 2008-2013 s'était fixé trois objectifs majeurs et étroitement interreliés :

- mieux connaître les étudiants ;
- mobiliser les intervenants autour d'actions concertées ;
- soutenir les étudiants tout au long de leur cheminement scolaire.

Ces trois objectifs constituaient le plan de réussite, que la *Loi sur les collèges* oblige à intégrer au Plan stratégique du Collège. Sa mise en œuvre et son évaluation ont fait et continuent à faire l'objet d'une attention soutenue de la part du comité de réussite de la commission des études.

1.1.1 Mieux connaître les étudiants

Au terme du Plan stratégique 2008-2013, on estime que la panoplie de sondages, d'enquêtes et d'outils « diagnostiques », de même que les activités de perfectionnement visant à mieux connaître l'évolution des caractéristiques et des besoins des étudiants ont aidé les divers intervenants à adapter leur intervention en fonction de l'évolution des besoins des étudiants. On réalise toutefois que cette multitude de sources d'information (souvent assez superficielle) rend difficile l'obtention d'un portrait d'ensemble des besoins de la population étudiante et de leur évolution. Cette information aurait avantage à être

traitée différemment de manière à faciliter le travail des divers intervenants auprès des étudiants.

Pour le prochain Plan stratégique, on souhaiterait :

- une concertation accrue de tous les intervenants (services, départements, programmes, instances) en vue de mieux connaître les populations étudiantes ;
- que les diverses sources d'information soient consolidées et regroupées afin d'obtenir un portrait d'ensemble et de favoriser ainsi des interventions davantage intégrées ;
- que le perfectionnement des intervenants soit davantage centré sur les stratégies pédagogiques à déployer pour répondre aux besoins des étudiants.

Au sujet de la facture du Plan stratégique : les sondages, les enquêtes et le perfectionnement des intervenants sur les besoins des étudiants (activités plus récurrentes que stratégiques) devraient se retrouver dans un tableau de bord de gestion ou dans les plans annuels de travail des unités plutôt que dans le Plan stratégique comme tel.

1.1.2 Mobiliser les intervenants autour d'actions concertées

Au terme du Plan stratégique 2008-2013, on estime que l'objectif d'une mobilisation des intervenants autour d'actions concertées a été relativement atteint, grâce notamment à un partage accru de l'information pédagogique, à l'implantation d'une pédagogie de première session et de première année adaptée aux réalités des étudiants, à l'élaboration de plans de travail des départements, de la Direction des études et de la Direction des affaires étudiantes qui comportent une dimension relative à la réussite éducative et scolaire et finalement à la révision de la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages.

Par ailleurs, soulignons la restructuration récente de la Direction des études dans le but d'assurer un meilleur soutien des enseignants, tout au long du cycle de gestion d'un programme, par une Direction adjointe des études aux programmes et à l'enseignement.

Pour le prochain Plan stratégique, on souhaiterait néanmoins remédier à certaines lacunes soulevées lors de l'analyse en maintenant des objectifs visant :

- une circulation et un partage plus grands de l'information pédagogique ;
- une concertation accrue entre les intervenants (accent mis sur la valorisation et l'accroissement du rôle des aides pédagogiques individuels) ;
- la création et la diffusion de nouveaux outils de dépistage et de suivi en vue d'interventions d'accompagnement plus efficaces ;
- à mieux faire connaître aux étudiants les diverses mesures d'aide et de soutien offertes, qu'ils ne connaissent souvent que partiellement ;

- à recentrer l'engagement des enseignants et des autres intervenants sur les programmes.

Au sujet de la facture du Plan stratégique : si la plupart des cibles de cet objectif visaient des activités jugées stratégiques en 2008, elles revêtent désormais un caractère plus courant et devraient peut-être, à ce titre, s'inscrire dans les plans de travail annuels des directions.

1.1.3 Soutenir les étudiants tout au long de leur cheminement scolaire

Au terme du Plan stratégique 2008-2013, on estime que cet objectif, tel que formulé (« soutenir » les étudiants...) est atteint, qu'il demeure pertinent et qu'il doit être maintenu.

Toutefois, malgré le déploiement de nombreuses mesures et la conduite de réflexions, d'analyses et de recherches diverses, plusieurs cibles associées à cet objectif n'ont pas été atteintes ou ne l'ont été que partiellement, comme en fait état le portrait statistique annuel de la réussite des cours mis à la disposition des gestionnaires et autres intervenants concernés.

Les faits saillants qui se dégagent de l'évaluation de l'atteinte des cibles en matière de réussite (taux de réussite) sont les suivants :

- **Le taux de réussite en première session, aux sessions d'automne**, est en constante amélioration depuis la session d'automne 2008. À la session d'automne 2012, le taux de réussite moyen des étudiants en première session a atteint 80,2 %, un sommet parmi les cinq dernières sessions d'automne. Ce taux se situait à peine 0,6 % sous le taux de réussite de l'ensemble du réseau public. Pour les sessions d'hiver, le taux de réussite moyen se situait à 62,1 % à la session d'hiver 2009, soit 9,3 % sous le taux du réseau public collégial. À la session d'hiver 2012, le taux de réussite moyen se situait à 67,4 %, soit 5,3 % au-dessus de sa valeur initiale. Cependant, le taux de réussite du Collège était toujours de 4,1 % inférieur à la valeur du réseau.
- **Le taux de réinscription à la troisième session**
 - Pour le secteur préuniversitaire : à l'automne 2012, le taux de réinscription dans le même programme à la troisième session était de 62,8 %, et de 72,5 % tous programmes confondus. Nous n'avons pas réussi à atteindre les taux de réinscription de l'ensemble du réseau public, qui étaient de 64,7 % pour le même programme (1,9 % supérieur à la valeur du Collège Ahuntsic) et de 75,6 % (3,1 % supérieur à la valeur du Collège) tous programmes confondus.
 - Pour le secteur technique : à l'automne 2012, nous avons sensiblement maintenu le taux de réinscription dans le même programme, tel qu'il était à l'automne 2008, session d'amorce du Plan stratégique. Il était alors à 72,2 %, et, à l'automne 2012, il est passé à 72,6 %, soit 5,5 % au-dessus du taux observé pour le réseau public

collégial. Le taux de réinscription tous programmes confondus est passé de 74,9 % à l'automne 2008 à 75,9 % à l'automne 2012, représentant un gain de 1,0 %. Ce taux est aujourd'hui de 1,1 % supérieur à celui du réseau public collégial.

- **Le taux de réinscription en deuxième session pour les étudiants de la session d'accueil** a chuté pendant la période couverte par le Plan stratégique, pour passer de 74,6 %, pour la cohorte d'automne 2008, à 71,5 %, pour la cohorte d'automne 2012. Ceci représente une diminution de 3,1 %. Le taux de réinscription au Collège Ahuntsic était initialement de 2,8 % supérieur à celui du réseau, mais se situe aujourd'hui à 2,2 % sous celui du réseau public collégial.
- **Le taux de réussite moyen des garçons en première session** était situé à 70,8 % à l'automne 2008. Depuis, il est en constante progression. Le taux de réussite a atteint, à la session d'automne 2012, 76,2 %. Ceci représente une hausse de 6,5 %. Il s'agit également du plus haut taux de réussite atteint au cours des 10 dernières années.
- **Le taux de réinscription dans le même programme en troisième session**, situé à 53,9 % à l'automne 2008, a diminué à la session d'automne 2009, pour ensuite grimper jusqu'à 60,4 % à l'automne 2012. Le taux de réinscription tous programmes confondus dans le même collège est passé de 65,9 % à 71,7 %, sur la même période, une hausse de 5,8 %.
- **Le taux de diplomation dans le temps requis au secteur préuniversitaire** a chuté au cours de la période visée par le Plan stratégique. Il a diminué de 4,9 % après deux ans, de 9,6 % après trois ans et de 4,7 % après 4 ans.
- **Le taux de diplomation dans le temps requis au secteur technique** a diminué de 3,9 %, il est demeuré le même après quatre ans et il a augmenté de 2,6 % après cinq ans.
- **Le taux de réussite à l'Épreuve uniforme de français** est passé de 71,9 % pour l'année scolaire 2008-2009, à 77,6 % pour l'année scolaire 2012-2013, en hausse de 5,7 %. La hausse la plus marquée du taux de réussite à l'Épreuve a été observée au cours de l'année scolaire 2011-2012, pour atteindre un sommet de 79,8 % de réussite.
- **Le taux de réussite aux cours de mise à niveau** au cours de la période couverte par le Plan stratégique est passé de 53 % à 58,2 %, une hausse de 5,2 %. Le plus haut taux de réussite a été atteint en 2010-2011, avec 60,8 % de réussite pour l'ensemble des cours de mise à niveau.

En raison de divers éléments de conjoncture interne, l'appropriation des indicateurs à des fins de suivi de la mise en œuvre du plan de réussite par les intervenants ne s'est pas réalisée pleinement.

Dans ce contexte, le Collège n'a pas été en mesure d'approfondir les analyses qui auraient pu permettre d'établir des liens de causalité entre les moyens déployés et l'atteinte des cibles.

Pour le prochain Plan stratégique, on se demande s'il est toujours pertinent de mettre autant (et principalement) l'accent sur les cibles à atteindre, plutôt que sur les moyens de soutenir et d'encadrer les étudiants en fonction de leurs caractéristiques et de leurs besoins. Bien que les cibles demeurent essentielles à des fins d'évaluation comparée ou de gestion, il importera de revenir à l'essentiel, c'est-à-dire que la réussite se vit d'abord en classe, au sein de chaque discipline et programme.

Cette réflexion pourrait amener un changement majeur d'approche en matière de réussite dans le Plan stratégique. Pour ce faire, on voudrait :

- développer une approche concertée en matière de réussite, où tous les intervenants (enseignants, API, C.O., SAIDE, Carrefour de la communication, etc.) contribuent à l'atteinte des résultats attendus dans les plans d'action par programme ;
- mettre en place des mesures différenciées en lien avec PPS/PPA (Pédagogie de la première session/pédagogie de la première année) et un accompagnement concerté : dépistage, suivi et partage ;
- faire valoir que la réussite se vit d'abord en classe, au sein de chaque discipline et programme, ainsi que sur le plan institutionnel ;
- consolider les analyses de portée des mesures de réussite ;
- consolider de nouvelles mesures de valorisation et d'amélioration de la langue française (langue seconde pour plusieurs étudiants).

Au sujet de la facture du Plan stratégique

On suggère que le Plan stratégique fasse davantage ressortir le caractère stratégique des moyens préconisés pour favoriser la réussite (par exemple, une concertation accrue des intervenants, la mise en place de mesure différenciées et adaptées, etc.) plutôt que de mettre l'accent sur l'atteinte de cibles.

Faits saillants de l'évaluation des trois objectifs de l'Axe 1

Bien que le Collège estime avoir majoritairement réalisé ces trois objectifs, l'analyse plus fine du degré d'atteinte des cibles fixées pour chacun de ces objectifs appelle toutefois certaines réserves quant aux résultats fixés en matière de réussite. Pour favoriser une mobilisation des intervenants, une nouvelle approche pourrait être retenue afin de ne pas accorder autant d'importance à l'atteinte des cibles, mais plutôt aux mesures d'accompagnement et de soutien des étudiants.

L'exercice de consolidation des bilans annuels réalisé par les directions du Collège a permis de jeter un regard critique sur le plan de réussite et de proposer des mesures de suivi et des améliorations pour le prochain plan. Plusieurs cibles jugées stratégiques au départ sont devenues des activités plus « courantes » et devraient dorénavant plutôt s'inscrire dans les plans annuels ou dans les tableaux de bord des directions.

1.2 **Axe 2 – Une offre de formation actuelle, dynamique et flexible**

Pour offrir une formation actuelle, dynamique et flexible, le Collège avait retenu deux objectifs dans son Plan stratégique 2008-2013 :

- offrir des programmes de formation attrayants par leur qualité et leur pertinence à l'économie de la région montréalaise et du Québec, ainsi qu'aux besoins et aux styles de vie des étudiants d'aujourd'hui ;
- répondre rapidement et adéquatement à la diversité de besoins des adultes et des différents partenaires du marché du travail.

1.2.1 **Offrir des programmes de formation attrayants par leur qualité et leur pertinence à l'économie de la région montréalaise et du Québec ainsi qu'aux besoins et aux styles de vie des étudiants d'aujourd'hui**

Au terme du Plan stratégique 2008-2013, on évalue que cet objectif est partiellement atteint. Parmi les cibles complètement atteintes figurent l'offre de nouveaux programmes à la formation continue et l'adoption d'un plan directeur en matière d'internationalisation des programmes. Les raisons pour lesquelles certaines cibles n'ont pas été atteintes ont trait à des facteurs...

- de conjoncture : par exemple, le peu de chance pour le Collège de se voir attribuer de nouveaux programmes à l'enseignement régulier, à moins de trouver un nouveau créneau unique;
- d'échéancier : par exemple, le processus toujours en cours pour l'obtention d'une certification « TIC » ;
- de réalité : par exemple, la constatation de l'impossibilité de doubler le nombre de programmes d'alternance travail-études ou d'augmenter de 70 à 500 le nombre de participants à des projets de mobilité étudiante internationale.

Pour le prochain Plan stratégique, on estime que le Collège pourra continuer à offrir des programmes de formation attrayants et pertinents, s'il se fixe les objectifs suivants :

- accroître la concertation entre intervenants, comme en formation à distance où les mesures déployées ont été davantage le fait d'individus que le résultat de projets institutionnels ;
- concevoir et dispenser de nouveaux modes de prestations de la formation (notamment virtuels) et y allouer plus de ressources matérielles et financières, ce qui n'a pas été possible ces dernières années ;
- maintenir un objectif d'innovation pédagogique et/ou en faire l'objet d'une réflexion d'ensemble ;
- tenir compte du cycle de gestion des programmes d'AEC dans la reformulation éventuelle de l'objectif ;

- poursuivre le développement de l'internationalisation de la formation, principalement par la mobilité étudiante et enseignante.

Au sujet de la facture du Plan stratégique

Tel que libellé, l'objectif 2.1 semble référer davantage à la mission « régulière » du Collège qu'à un défi stratégique. Il s'agit-là d'un problème de formulation, puisque l'idée de départ – en fait, le défi qui se posait au Collège –, était de trouver de nouvelles façons d'ajuster l'offre de formation du Collège aux besoins nouveaux et diversifiés des clientèles étudiantes. C'est pourquoi les cibles contenaient, pour la plupart, un aspect de nouveauté : nouveaux programmes, nouveaux modes de prestation ou d'organisation, des projets d'innovation pédagogique, implantation d'une certification TIC et adoption d'un plan directeur quinquennal pour l'internationalisation des programmes.

La formulation de l'objectif aurait ainsi pu mettre davantage l'accent sur le défi que pose l'adaptation de l'offre de programmes aux nouvelles réalités, plutôt que sur l'offre de programmes attrayants et pertinents, ce qui est en quelque sorte le propre de sa mission.

1.2.2 Répondre rapidement et adéquatement à la diversité des besoins des adultes et des différents partenaires du marché du travail

Au terme du Plan stratégique 2008-2013, on estime cet objectif majoritairement réalisé, si l'on en juge par l'atteinte de la plupart des cibles :

- en formation continue et en formation intensive, augmentation de 3 152 à 3 386 étudiants depuis 2008, soit une augmentation de 7 %. Pour les cours d'été, la clientèle a progressé de 1 527 étudiants à l'été 2009 à 2050 étudiants à l'été 2013 ;
- actualisation ou élaboration d'un programme d'AEC par année ;
- diversification de l'augmentation de l'offre de services aux étudiants en formation sur mesure : en 2012-2013, plus de 1 600 personnes formées en formation non créditée. Cela représente 4 100 heures de formation, soit une augmentation de plus de 175 % par rapport à 2011-2012 ; différents cours offerts à 86 groupes d'étudiants par le service aux entreprises et 10 cours différents offerts à temps partiel par Emploi-Québec ; concentration des formations dans des domaines ciblés afin d'éviter la dispersion et rejoindre des niches de marché spécifiques ;
- en formation sur mesure, le service aux entreprises a mis l'accent sur le démarrage de formations récurrentes visant des clientèles spécifiques, comme les ateliers réservés au monde municipal (98 personnes formées) ou les ateliers donnés aux policiers (plus de 450 policiers formés). Le service aux entreprises a également rejoint de nombreux nouveaux clients institutionnels et développé de nouveaux secteurs avec des formations plus « soft », comme le service à la clientèle, la prise de notes, le français, etc., ce qui constitue une offre complémentaire intéressante pour nos clients existants ;

- le nombre d'activités offertes à l'aide des technologies de l'information et des communications.

D'autres cibles n'ont cependant été que partiellement atteintes, soit parce qu'elles...

- étaient trop ambitieuses : par exemple, développer de nouveaux outils en reconnaissance des acquis dans au moins trois programmes par année ;
- se sont révélées plus complexes que prévu : par exemple, l'élaboration et la mise en œuvre d'un processus d'évaluation pour au moins huit programmes ; l'offre de nouveaux services aux étudiants de la formation continue, notamment ceux issus de l'immigration).

Ces cibles ont été soit abandonnées, soit ajustées en conséquence.

Pour le prochain Plan stratégique, on propose de

- mener une réflexion d'ensemble pour se doter d'orientations stratégiques en formation continue, ce qui permettrait par exemple de
 - cibler certains créneaux comme la RAC (reconnaissance des acquis), les DEC intensifs ou la formation à distance ;
 - offrir davantage de formation sur mesure de plus de 30 heures pour répondre aux besoins des grandes firmes, des villes, etc. ;
 - prévoir des espaces dédiés à ce type de formation;
 - simplifier les mécanismes d'évaluation des programmes d'AEC ;
- maintenir et bonifier un objectif visant à augmenter le nombre d'activités offertes à l'aide des technologies de l'information et des communications ;
- promouvoir et adapter les services aux étudiants pour les populations adultes, notamment celles issus de l'immigration qui semblent moins les connaître et moins enclines à les utiliser. (note : le manque de connaissance des services a déjà été soulevé en 1.2).

Au sujet de la facture du Plan stratégique : ici encore, le libellé de l'objectif 2.2 s'apparente à la mission régulière du Collège et ne revêt pas, en soi, de caractère stratégique. Cela est peut-être dû à sa formulation plutôt générale. On a aussi constaté quelques redondances entre certaines cibles qui touchent pratiquement les mêmes réalités ; ces cibles auraient avantage à être fusionnées.

Faits saillants de l'évaluation des deux objectifs de l'Axe 2

On estime que les deux objectifs de l'axe 2 ont été, respectivement, partiellement et majoritairement réalisés. Sous réserve de quelques cibles non atteintes, et pour lesquelles le bilan propose des justifications bien appuyées (facteurs de conjoncture, d'échéancier ou

de réalité), on peut dire que le Collège s'est généralement bien acquitté de ces deux objectifs.

Le bilan consolidé du Plan stratégique a toutefois permis de dégager certains points à améliorer comme :

- la concertation entre intervenants ;
- une priorité à accorder aux nouveaux modes de prestation de la formation (notamment virtuelle) ;
- la prise en compte du cycle de gestion des programmes d'AEC ;
- l'utilisation des technologies de l'information et des communications ;
- l'adaptation et la promotion des services aux étudiants pour les clientèles adultes, notamment immigrantes.

Le bilan a également permis de proposer des mesures de suivi pour plusieurs actions entreprises dans le plan 2008-2013, notamment l'internationalisation de la formation (par la mobilité étudiante et enseignante) et a suggéré de mener des réflexions de fond pour doter le Collège d'orientations stratégiques en matière de formation continue et d'innovation pédagogique.

1.3 Axe 3 – Un milieu propice à l'épanouissement pour les étudiants, le personnel et la communauté collégiale

Le Plan stratégique comportait trois objectifs visant à faire du Collège un milieu de vie propice à l'épanouissement.

1.3.1 Mieux comprendre l'hétérogénéité de sa population étudiante pour moduler en conséquence l'offre de service de soutien et d'activités de vie étudiante

Au terme du Plan stratégique 2008-2013, la majorité des cibles ayant été atteintes, on estime que cet objectif est déjà majoritairement réalisé.

La mise en place du système d'information continue sur les caractéristiques de la population étudiante est venue compléter l'ensemble des outils dont disposait déjà le Collège pour mieux connaître ses clientèles. Conjugés aux sondages de satisfaction des services offerts (dont les taux sont tous plutôt élevés), ces outils d'information sur les clientèles ont effectivement permis une adaptation continue des services aux besoins des étudiants. On a souligné ici également que l'augmentation marquée des clientèles étudiantes avec des besoins particuliers, notamment aux prises avec des difficultés d'apprentissage ou des problèmes de santé mentale, crée de plus en plus de pression sur les intervenants professionnels et enseignants.

Pour le prochain plan, il y a tout lieu de croire que l'ajustement de l'offre de services aux besoins particuliers des étudiants demeurera non seulement une préoccupation

importante, mais un défi majeur du Collège. La capacité pour le Collège de disposer des ressources humaines requises (et « perfectionnées » en conséquence) pour continuer à offrir des services éducatifs et professionnels adaptés et de qualité se posera avec acuité. Une des difficultés majeures (déjà soulevées précédemment) réside dans l'échange de renseignements pertinents au sujet des étudiants et la concertation des intervenants en vue d'une intervention plus rapide et plus cohérente.

Au sujet de la facture du Plan stratégique : ici encore plusieurs cibles visaient la mise en œuvre de programmes ou de mesures qui, dès leur mise en place, ont perdu leur caractère « stratégique » ou de nouveauté pour devenir des activités récurrentes. Ces mesures devront vraisemblablement se retrouver davantage dans les plans annuels de travail que dans le prochain Plan stratégique. Certaines cibles auraient aussi dû être libellées différemment pour mieux traduire l'objectif visé.

1.3.2 Maintenir des relations harmonieuses avec son personnel et ses représentants syndicaux et offrir un environnement de travail qui tienne compte, entre autres choses, des exigences d'un personnel de plus en plus soucieux de concilier vie professionnelle et vie personnelle

Au terme du Plan stratégique 2008-2013, l'atteinte de la majorité des cibles permet de dire que l'objectif de maintenir des relations de travail harmonieuses et d'offrir un environnement conciliant pour la vie professionnelle et la vie personnelle a été largement atteint.

Outre l'adoption d'une Politique de gestion des ressources humaines, d'une Politique de gestion des cadres, d'une Politique relative à l'évaluation du personnel professionnel et du personnel de soutien, un Programme pour la santé et le mieux-être (PSME) a été élaboré et mis en place grâce à la mobilisation de plusieurs membres du personnel du Collège. Il s'agit d'une réalisation importante de la Direction des ressources humaines qui vise ainsi des objectifs globaux de mieux-être, de santé et d'épanouissement du personnel dans l'accomplissement de son travail. La poursuite des objectifs de ce programme et sa mise en œuvre demeureront importantes au cours des prochaines années.

De plus, un dépliant sur la gestion des dossiers d'absence, expliquant notamment certaines données relatives aux procédures administratives entourant l'absence d'un employé, a été finalisé et sera diffusé à l'automne 2013.

Par ailleurs, le Collège s'est doté d'un nouveau portail de dotation (CV Manager Édu), ce qui permet d'alléger le processus de recrutement et de faciliter la transmission de données entre les intervenants.

Finalement, le Collège a mis en place un processus complet d'intégration d'un nouvel employé et des guides d'accueil ont été développés en collaboration avec les membres du comité d'accueil et d'intégration

Pour le prochain Plan, si la Direction des ressources humaines ne devait retenir qu'un seul objectif stratégique, celui-ci viserait la reconnaissance du Collège comme « employeur de choix », grâce à des mesures comme celles préconisées dans le Programme pour la santé et le mieux-être (PSME) qui contribuent notamment à faire du Collège un milieu de travail harmonieux et convivial, afin de pouvoir faire face aux grands défis que posent la rétention et le recrutement du personnel.

Au sujet de la facture du Plan stratégique : la majorité des cibles de cet objectif ont été atteintes et ne devraient pas être reconduites dans le prochain Plan stratégique, notamment parce qu'elles donnent maintenant lieu à des activités devenues courantes, comme le Programme institutionnel de formation du personnel (PIFP), le Programme pour l'accès à l'égalité en emploi, les mesures de suivi des absences, etc.

1.3.3 Promouvoir le « savoir-vivre ensemble » des membres de la communauté collégiale ainsi que l'éducation à l'éco-citoyenneté

Au terme du Plan stratégique 2008-2013, compte tenu de l'atteinte de toutes les cibles retenues, on peut dire que le Collège s'est bien acquitté de cet objectif.

Les mesures d'intégration à la vie collégiale, les activités favorisant l'interaction et la connaissance réciproques des divers groupes d'étudiants ont été multipliées et diversifiées. On signale également à ce chapitre, la mise à jour de la plateforme du site Web du Collège pour une plateforme libre facilitant ainsi la décentralisation de l'édition de contenu. Sur le plan de l'environnement, des projets en lien avec le Comité d'action et de concertation en environnement (CACE) ont été élaborés et soutenus. Ainsi, le programme d'économie d'énergie a été mis en place, le taux de matière recyclable a été augmenté et la certification Cégep-vert du Québec « Niveau d'excellence » a été obtenue par le Collège.

Pour le prochain Plan, même si l'on ne recommande pas de reconduire les cibles comme telles, les préoccupations qu'elles sous-tendent devraient être maintenues comme prioritaires. Ces préoccupations ont trait ...

- aux mesures d'intégration à la vie collégiale ;
- aux activités favorisant l'interaction et la connaissance réciproque des divers groupes d'étudiants ;
- à l'utilisation accrue des technologies de l'information ;
- au développement durable ;
- aux activités et aux projets du Comité d'action et de concertation en environnement (CACE) et du Comité de veille interculturelle ;
- à l'augmentation des taux de récupération des matières recyclables ;
- à la reconnaissance du Collège comme Cégep-vert.

Au sujet de la facture du Plan stratégique : encore une fois, la majorité des cibles de l'objectif visaient des activités qui, bien que stratégiques au départ, sont devenues des activités courantes menées soit dans le cadre de programmes en place, soit dans le cadre des travaux de comités (Comité de veille interculturelle, Comité d'action et de concertation en environnement). La difficulté sera de préciser lesquelles parmi ces préoccupations jugées importantes lors du bilan revêtiront un caractère stratégique pour les prochaines années.

Faits saillants de l'évaluation des trois objectifs de l'Axe 3

Pour les étudiants : le défi principal relié à cet axe était de mieux comprendre l'hétérogénéité des populations étudiantes, de manière à leur offrir un soutien et des activités encore mieux adaptés à leurs besoins. Ce défi a été majoritairement relevé. Les taux de satisfaction particulièrement élevés (d'ailleurs en augmentation significative depuis 2009) exprimés par les étudiants dans le cadre de sondages au sujet des services de soutien et d'activités étudiantes du Collège sont un indicateur de leur pertinence et de leur adaptation aux besoins. L'augmentation marquée des populations étudiantes avec des besoins particuliers (issus de l'immigration, monoparentaux, travailleurs à temps partiel, etc.) ou aux prises avec de sérieuses difficultés d'apprentissage ou des problèmes de santé mentale crée par ailleurs des pressions de plus en plus grandes sur les intervenants professionnels et les enseignants. La réponse institutionnelle à cette situation constituera un défi majeur du Collège pour les prochaines années.

Pour le personnel : l'objectif retenu par le Collège visait la promotion de relations harmonieuses avec son personnel et ses représentants syndicaux, ainsi que la conciliation de la vie professionnelle et personnelle. L'atteinte de la grande majorité des cibles associées à cet objectif permet de dire que le Collège a largement réussi à ce chapitre.

Pour la communauté collégiale : l'objectif visait la promotion du « savoir-vivre ensemble » ainsi que l'éducation à l'éco-citoyenneté. Toutes les cibles associées à cet objectif ayant été atteintes, on peut affirmer que le Collège s'en est bien acquitté. On s'interroge toutefois sur la pertinence d'associer dans un même objectif des préoccupations interculturelles et d'éco-citoyenneté. Le développement durable devrait par ailleurs demeurer une préoccupation majeure du Collège au cours des prochaines années.

L'atteinte de la grande majorité des cibles associées à ces trois objectifs illustre un bilan fort positif du Collège en matière de promotion et d'instauration d'un milieu de vie propice à l'épanouissement. Des propositions d'amélioration ou de suivi des mesures mises en place sont tout de même formulées pour le prochain Plan stratégique.

1.4 Axe 4 – Un Collège engagé et rayonnant dans le milieu

Le Plan stratégique 2008-2013 ne comportait qu'un seul objectif sous cet axe visant l'engagement et la promotion du Collège dans son milieu.

1.4.1 Faire valoir en différents lieux le savoir-faire des étudiants et des enseignants du Collège, défendre ses intérêts et contribuer au développement de la société dans une optique d'ouverture sur le monde

Au terme du Plan stratégique 2008-2013, si l'on en juge par le degré d'atteinte de la majorité des cibles, le Collège estime s'être bien acquitté de son objectif d'engagement et de rayonnement.

Le nombre d'activités de représentation au sein de diverses instances, l'obtention de reconnaissances (de l'Association médicale canadienne pour les soins préhospitaliers d'urgence ; Cégep-vert, niveau « excellence », admissibilité aux programmes de recherche du CRSNG), l'adoption de la Politique institutionnelle de recherche, la présence accrue dans les médias, la participation accrue des étudiants à des compétitions diverses, les collaborations avec les partenaires du monde du travail et des universités et autres organismes ont permis l'atteinte de cet objectif.

Les quelques cibles qui n'ont pas été atteintes ne l'ont pas été parce que :

- le gouvernement n'a pas approuvé le projet de création d'un CCTT en nanotechnologies (projet abandonné depuis) ;
- une cible fixée au départ s'est révélée non pertinente à la suite d'une analyse plus poussée (incorporation des Éditions du Collège Ahuntsic) ;
- la réalisation d'un projet a été reportée (Politique des communications).
- Les bilans annuels ont fait état de ces changements et des ajustements apportés.

Pour le prochain plan, on suggère de :

- poursuivre les travaux en vue de l'adoption d'une Politique des communications ;
- soutenir la mise en place de la Politique institutionnelle de recherche et les activités de recherche qui en découleront ;
- promouvoir le Collège comme « établissement de choix », autant pour les étudiants que pour le personnel ;
- maintenir des objectifs de représentation et de rayonnement dans le cadre des activités courantes du Collège ;
- promouvoir les activités internationales soutenues par le Collège auprès des étudiants qui ne les connaissent pas ou mal ;
- réfléchir à la possibilité et à la faisabilité d'un éventuel CCTT en économie sociale.

Au sujet de la facture du Plan stratégique : si la préoccupation de rayonnement et d'engagement du Collège dans son milieu demeure importante, certaines cibles qui revêtaient un caractère stratégique en 2008 ne le sont plus nécessairement en 2013 et devront être revues en conséquence.

1.5 Axe 5 – Une gestion dynamique, souple et responsable

Le Plan stratégique 2008-2013 ne comportait qu'un seul objectif sous cet axe visant une gestion dynamique, souple et responsable.

1.5.1 Déployer des mesures visant à stabiliser, voire augmenter, les revenus du Collège et planifier leur utilisation et leur répartition en fonction de l'évolution de son offre de services éducatifs

Au terme du Plan stratégique 2008-2013, on estime que cet objectif est majoritairement atteint. Le Collège a maintenu ses sources de revenus et les ressources ont été allouées tel que prévu.

La majorité des cibles ont été atteintes et devraient s'inscrire désormais – elles aussi - dans le cadre d'activités de gestion régulières. C'est notamment le cas :

- du Plan quinquennal d'investissements ;
- du Plan quinquennal de développement des technologies (ratio un ordinateur pour un enseignant atteint) ;
- des ressources allouées au Fonds de développement ;
- de l'attribution d'ordinateurs portables aux enseignants qui en ont démontré le besoin ;
- des mesures et des procédures pour le suivi et la gestion des banques de temps supplémentaires et de vacances qui sont en place et qui permettent d'en assurer un bon contrôle.
- de la révision des mesures de sécurité et d'urgence du Collège ;
- de l'achèvement de la construction de la résidence étudiante.

Le Collège a maintenu le niveau de sa population étudiante à l'enseignement régulier, tel que prévu. Une cible non complétée mais toujours pertinente pourrait être reportée (règles éthiques pour les employés).

Pour le prochain Plan stratégique, on propose de :

- maintenir un Fonds de développement ;
- évaluer la pertinence de se doter de règles éthiques pour les employés.

1.6 Des éléments de prospective pour le Plan stratégique 2014-2019

L'exercice d'évaluation du Plan stratégique 2008-2013 a fourni l'occasion de réfléchir non seulement aux réalisations des dernières années, mais aussi aux enjeux et aux dossiers majeurs qui se dessinent pour les prochaines années. Ces enjeux et dossiers s'inscrivent naturellement, pour la plupart, dans la continuité du Plan stratégique précédent et sont énumérés ici, sans aucun ordre d'importance ou de priorité, comme « matière première » pour la prochaine planification stratégique :

- Plan de réussite : réflexion sur l'approche du Collège qui jusqu'à maintenant a mis davantage l'accent sur l'atteinte de cibles que sur les mesures d'accompagnement et de soutien (adaptation, développement, perfectionnement, etc.) ;
- Formation continue : le Collège aura intérêt à mener une réflexion d'ensemble en vue de se doter d'orientations stratégiques en la matière (diversification de l'offre, utilisation des technologies, espaces dédiés, etc.) ;
- Nouveaux modes de prestation de la formation, notamment virtuels, à mettre en place (répercussions sur les ressources à considérer) ;
- Innovation pédagogique : en faire l'objet d'une réflexion d'ensemble et, le cas échéant, d'un objectif spécifique ;
- Concertation et communication accrue entre intervenants dans l'ensemble des dossiers, notamment ceux de la réussite, de la formation à distance (où les mesures déployées ont été davantage le fait d'individus que le résultat de projets institutionnels), du développement des programmes, de mesures de soutien et d'encadrement pour les étudiants et le personnel, etc. ;
- Politique des communications : poursuite des travaux en vue d'une adoption ;
- Connaissance des populations étudiantes : nécessité de mettre à jour les sources de renseignements sur les étudiants et de les consolider dans le but d'obtenir un portrait d'ensemble des populations étudiantes qui permette des interventions plus pertinentes ;
- Adaptation de l'enseignement, des services de soutien et d'encadrement aux besoins diversifiés des étudiants : incidence sur la prestation des services (ressources, qualité des services, etc.) ;
- Promotion des mesures de soutien et d'aide auprès des étudiants, notamment auprès de ceux qui en auraient besoin, mais qui ne semblent pas ou peu les connaître (ex. étudiants issus de l'immigration) ;
- Santé et mieux-être : maintien de cette priorité et du Programme santé et mieux-être (PSME) ;
- Promotion du Collège comme établissement de choix, autant pour les étudiants que pour le personnel ;
- Recherche : mise en œuvre de la Politique institutionnelle et soutien aux projets qui en découleront ;
- Internationalisation de la formation : prévoir le développement de ce dossier, notamment la mobilité étudiante et enseignante ;
- Qualité et maîtrise de la langue française.

Il importera ultérieurement de déterminer parmi ces éléments de prospective ceux qui devraient être retenus – et sous quelle forme – dans le prochain Plan stratégique. Ces enjeux ou dossiers s'ajouteront aux préoccupations et aux enjeux que les consultations auprès de la communauté collégiale permettront d'établir.

CHAPITRE 2 REGARD CRITIQUE SUR LE PLAN STRATÉGIQUE 2008-2013

Dans cette section, on retrouvera les principales critiques formulées à l'endroit du Plan stratégique par :

- la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, dans son *Rapport d'évaluation du Plan stratégique 2008- 2013 du Collège Ahuntsic* (mars 2008) ;
- le personnel des directions responsables des bilans, le personnel d'encadrement, le comité de direction et le comité de pilotage du Plan stratégique 2014-2019 ;
- les membres de la communauté rencontrés dans le cadre de la tournée du directeur général et du directeur des études (enseignants, représentants étudiants, autres catégories de personnel).

Ce regard critique portera plus particulièrement sur les aspects suivants du Plan stratégique 2008-2013 :

- 1 son contexte d'élaboration (mobilisation, appropriation, pertinence) ;
- 2 sa facture ;
- 3 sa mise en œuvre et son suivi.

2.1 Le contexte d'élaboration du Plan stratégique

La mobilisation et l'appropriation du Plan stratégique dans le Collège

Le Plan stratégique 2008-2013 avait fait l'objet d'une large consultation de la communauté au Collège mais, pour des raisons conjoncturelles, les enseignants n'y avaient pas formellement participé. Ceux-ci – et leurs représentants – ne s'étaient toutefois pas objectés à l'adoption du Plan stratégique au sein des diverses instances du Collège, notamment de la commission des études et du conseil d'administration.

Ces circonstances ont sûrement nui à l'appropriation du Plan stratégique par une bonne partie du personnel enseignant.

Parce que le contexte s'y prête mieux maintenant, la démarche de planification stratégique 2013-2018 a prévu une série de rencontres de consultation au sein du Collège, incluant avec les enseignants regroupés par programmes et départements. Menées par le directeur général et le directeur des études au cours de la dernière année scolaire, ces rencontres ont permis de constater une connaissance « relative » du Plan stratégique au sein du personnel, par exemple chez certains enseignants qui l'ont utilisé pour appuyer une demande financière dans un programme de subvention du Collège. Par ailleurs, dans la grande majorité des groupes d'enseignants (et autres membres du personnel) consultés, il était fréquent qu'un ou des participants réfèrent précisément au Plan stratégique 2008-2013 pour en critiquer quelque aspect ou pour formuler des commentaires ou des attentes en vue du prochain Plan.

Les membres du personnel des directions responsables de l'évaluation annuelle de l'un ou l'autre des objectifs du Plan stratégique figurent parmi les personnes qui, en raison de leur fonction, se sont peut-être le plus approprié le Plan stratégique. Cela vaut également pour les autres membres du personnel et des enseignants directement touchés par la réalisation de l'un ou l'autre des moyens prévus pour l'atteinte d'un objectif du Plan stratégique, notamment du plan de réussite.

La diffusion dans le Collège d'une brochure résumant le plan de réussite inclus dans le Plan stratégique 2008-2013 a permis de faire connaître, autrement que dans un document « administratif », les orientations et les moyens mis à la disposition des étudiants par le Collège pour favoriser leur réussite.

Le Plan stratégique 2008-2013 n'a pas fait l'objet d'une telle présentation sommaire, ce qui aurait pu favoriser son appropriation par une plus grande partie de la communauté. Cette possibilité devrait être évaluée pour le prochain Plan stratégique.

La pertinence des axes d'intervention, des objectifs et des moyens

Dans son *Rapport d'évaluation du Plan stratégique 2008-2013 du Collège Ahuntsic*, en mars 2008, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) avait estimé que les orientations (axes majeurs), les objectifs et les moyens retenus étaient cohérents entre eux et pertinents par rapport aux analyses de situation interne et externe du Collège de l'époque.

Au cours des quatre dernières années, aucun élément majeur de conjoncture n'a nécessité que des modifications significatives soient apportées aux grands objectifs du Plan stratégique ou à sa mise en œuvre, sauf pour ce qui a trait à certaines « commandes » ministérielles (compressions budgétaires et directives sur la qualité de la langue française) et, bien sûr, au mouvement étudiant du printemps 2012. D'ailleurs, ni les rapports annuels du Collège ni les consultations de la communauté collégiale, menées au cours de l'année 2012-2013 en vue de l'élaboration du prochain Plan stratégique, n'ont permis de cerner de tels éléments de conjoncture susceptibles de remettre en cause les grands objectifs fixés au départ dans le Plan stratégique 2008-2013.

On en déduit que le Collège avait procédé correctement pour se donner des orientations et des objectifs stratégiques pertinents en accord avec la conjoncture de l'époque et celle qui a prévalu jusqu'à maintenant. Une démarche similaire pourrait donc être retenue pour l'élaboration du prochain Plan.

2.2 La facture du Plan stratégique

La déclinaison des objectifs en cibles et en moyens

À des fins de clarté, le Plan stratégique 2008-2013 ne comportait que dix (10) objectifs regroupés sous cinq (5) axes majeurs d'intervention.

Toutefois, le fait que ces dix objectifs généraux se déclinaient ensuite en 72 cibles et 78 moyens aura peut-être provoqué un effet pervers, celui de donner une impression d'éparpillement ou de « liste d'épicerie », ce que certaines personnes ont souligné, notamment au comité de direction, au comité de pilotage et lors de la tournée dans la communauté du directeur général et du directeur des études.

Cela explique peut-être aussi pourquoi, selon les dires mêmes de son président, le conseil d'administration du Collège n'avait pas tendance à se référer au Plan stratégique pour des décisions devant s'appuyer sur une vision large et à long terme (commentaire émis lors d'une réunion du comité de pilotage en décembre 2012).

La consolidation des bilans annuels du Plan stratégique a également soulevé des interrogations sur le caractère stratégique de certains objectifs ou de certaines cibles qui, tels que formulés, pouvaient ressembler à des activités récurrentes liées à la mission « normale » du Collège, sans rapport réel avec des enjeux stratégiques. Dans quelques cas, il s'agissait peut-être d'un simple problème de formulation, comme pour l'objectif 2.1, où l'accent aurait pu être mis sur « le défi que pose l'adaptation de l'offre de programmes aux nouvelles réalités », plutôt que sur « l'offre de programmes attrayants et pertinents », ce qui est en quelque sorte le propre de la mission du Collège. Dans d'autres cas, il est tout à fait possible que les objectifs aient été formulés en termes trop généraux et que les cibles et les moyens l'aient été en termes trop détaillés... S'il peut être difficile de « mobiliser les troupes » avec des objectifs trop généraux, il peut l'être tout autant avec une liste de cibles et de moyens aussi détaillés et nombreux.

Le fait que les bilans annuels aient souvent porté essentiellement sur la réalisation des moyens et sur l'atteinte des cibles (et non pas sur l'objectif stratégique auquel ils sont associés) aura peut-être aussi contribué à faire perdre de vue le caractère stratégique des objectifs et à accroître ce sentiment de trop se préoccuper des détails et de perdre la vue d'ensemble stratégique des objectifs.

Pour remédier à cette impression d'éparpillement, de cibles et de moyens trop détaillés, une attention particulière devra être apportée à la formulation des objectifs stratégiques, ainsi qu'au nombre et à la qualité des cibles et des moyens qui seront retenus dans le prochain Plan.

Les responsabilités

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial avait souligné dans son *Rapport d'évaluation du Plan stratégique 2008- 2013 du Collège Ahuntsic* qu'aucune responsabilité n'avait été attribuée pour la réalisation des objectifs du Plan. Le Collège avait sciemment fait le choix d'identifier les responsables lors des opérations annuelles de bilan et de planification. Les formulaires de bilans annuels ont clarifié la situation en indiquant les services responsables de l'atteinte des objectifs et les résultats ont été consignés dans les rapports annuels du Collège.

Les cibles et les réalisations

Lors de l'élaboration du Plan stratégique, il avait été convenu, encore une fois à des fins de clarté et de simplicité, d'associer seulement des cibles et des moyens à chacun des dix objectifs. Le Collège n'avait pas alors jugé utile d'ajouter des indicateurs à des cibles qu'il jugeait déjà assez explicites et mesurables. S'inspirant des recommandations de la Commission, le Collège a tout de même précisé les échéanciers et les responsables, eu égard aux objectifs, et les quatre bilans annuels ont fait état du degré d'atteinte – ou non – de la très grande majorité des cibles associées à chacun des objectifs.

Les valeurs, la mission et la vision du Collège

Le Plan stratégique 2008-2013 s'appuyait sur une description de la mission du Collège, de même que sur les valeurs de son projet éducatif. Ces valeurs fondamentales – l'accessibilité, le soutien et la responsabilité – n'ont pas été remises en question au cours de la consultation actuelle de la communauté, mais certaines personnes souhaiteraient qu'elles soient formulées de manière plus dynamique et qu'on leur en associe d'autres, tout aussi importantes, comme l'engagement de tous les membres de la communauté ou la diversité (populations étudiantes, offre de formation, carte des programmes, etc.). Des débats-conférences organisés dans cadre de la démarche de planification stratégique 2013-2018 ont justement déjà permis à quelques centaines de participants de la communauté de participer à une première réflexion de refondation des valeurs du Collège.

Le Plan stratégique 2008-2013 ne comportait pas d'énoncé de vision qui aurait pu, en quelques mots, en résumer les éléments clés et mobilisateurs. L'idée de retenir un tel énoncé de vision pour le prochain Plan stratégique a été évoquée lors de certaines rencontres de consultation et par le comité de pilotage.

2.3 La mise en œuvre et le suivi du Plan stratégique

Cette section décrit le suivi apporté à la mise en œuvre du Plan stratégique 2013-2018, propose des éléments d'évaluation et formule quelques recommandations pour le prochain Plan stratégique 2013-2018, et ce, en fonction des cinq mesures de suivi prévues à la section 7 du Plan stratégique 2008-2013, pour la plupart complètement réalisées.

2.3.1 Procéder à une large diffusion du Plan stratégique auprès de la communauté collégiale et du milieu externe.

L'adoption du Plan stratégique 2008-2013 du Collège a été l'objet d'annonces dans les moyens habituels de communication interne du Collège (Bulletin Express, sites Intranet et Internet du Collège, etc.) et le plan comme tel a été déposé sur son site Web. Un dépliant décrivant le plan de réussite du Collège a aussi été largement diffusé, notamment sur le site Internet du Collège.

Deux commentaires exprimés au comité de pilotage illustrent toutefois à quel point l'appropriation du Plan par les membres de la communauté a pu être inégale et revêtir des significations différentes pour les membres de la communauté :

« Tout le monde ne s'est pas approprié l'ensemble du Plan stratégique, mais l'Axe 1 (la réussite), qui rejoint tout à fait les préoccupations des enseignants, a bien été « porté » par la Commission des études et les départements. Les appels de projet d'aide à la réussite ont été orientés en fonction des objectifs du Plan stratégique. Les enseignants se sont également référés au Plan stratégique et au plan de réussite lors de la préparation de demandes de subvention au Fonds de développement. » (Commentaire d'un enseignant au comité de pilotage du 10 décembre 2012). »

« On retient que le Plan stratégique prend un sens différent dans les divers secteurs, et demeure un document de référence pour le suivi des orientations et des politiques et pour appuyer des demandes de soutien. Le Plan stratégique devrait cependant déborder les préoccupations propres à chacun et faire en sorte justement que chacun sente que son action contribue aussi à l'atteinte d'objectifs plus larges et partagés. » (commentaire d'un membre du comité de pilotage, 10 décembre 2012).

En outre, il est arrivé fréquemment, lors des rencontres du directeur général et du directeur des études avec des représentants des diverses catégories de personnel et des étudiants, qu'une ou deux personnes ait préparé son intervention en s'appuyant sur des aspects bien précis du Plan stratégique.

2.3.2 Inscrire le suivi du Plan stratégique 2008-2013 dans le processus de gestion du Collège : bilans et plans de travail des services plus étroitement reliés au Plan stratégique ; prise en compte du Plan stratégique dans l'ensemble des activités de planification et d'évaluation du Collège.

Le suivi du Plan stratégique 2008-2013 a été inscrit dès sa première année dans le cycle de gestion du Collège pour procéder aux opérations « Bilan et plan de travail annuels ». Les directions du Collège ont ainsi été appelées à évaluer le degré de réalisation des moyens et des cibles du Plan stratégique sous leur responsabilité. Ces bilans annuels ont été systématiquement soumis au conseil d'administration.

Par ailleurs, plusieurs personnes consultées ont souhaité un suivi plus continu du Plan stratégique, par exemple sous la responsabilité d'un comité élargi aux diverses catégories de personnel et d'étudiants. Un suivi plus régulier de la mise en œuvre du Plan stratégique devrait davantage favoriser la mobilisation et l'appropriation des orientations stratégiques du Collège par la communauté que ne le permet un simple bilan administratif annuel (et fastidieux aux yeux de quelques-uns), comme cela se fait présentement. Le mécanisme de suivi reste à préciser, mais il devrait aussi prendre en considération les calendriers variés des nombreuses instances. Déjà, des projets en ce sens ont été évoqués dans le cadre de l'élaboration des premières esquisses du Plan stratégique 2014-2019.

2.3.3 Produire les rapports d'étape annuels du Plan stratégique en mettant l'accent sur le degré d'atteinte des cibles fixées que sur la réalisation des moyens

Certaines évaluations consignées dans les tableaux de suivi annuel du Plan stratégique faisaient état de la réalisation de moyens, plutôt que donner des indications sur le degré d'atteinte des cibles fixées. La réalisation d'un moyen n'étant pas toujours garante de l'atteinte d'une cible, l'évaluation qu'on en déduit n'est pas toujours concluante. Il s'agit là d'une situation dont le Collège a déjà pris acte pour l'élaboration de son prochain Plan stratégique.

Par ailleurs, la qualité des évaluations réalisées lors des bilans annuels des directions a une portée inégale d'une année à l'autre et d'une section à l'autre. Ainsi, plusieurs cibles n'ont pas fait l'objet d'une évaluation annuelle systématique, alors que certaines ont été largement commentées et d'autres, peu ou pas du tout.

L'opération « Consolidation des bilans des quatre premières années », menée à l'automne 2012, qui a porté sur chacune des cibles du Plan, a toutefois permis d'atténuer ces difficultés et d'apporter les ajustements nécessaires.

2.3.4 Inclure les rapports d'étape annuels du Plan stratégique dans le Rapport annuel du Collège

Les rapports d'étape annuels ont été systématiquement inclus dans le *Rapport annuel* du Collège, comme le prescrit la *Loi sur les Collèges*.

2.3.5 Ajuster annuellement le Plan stratégique en fonction des résultats atteints et des éléments nouveaux de conjoncture.

Les opérations « Bilan et Plan de travail annuels » ont permis d'apporter au Plan stratégique les ajustements requis et de les consigner dans les tableaux de suivi annuel du Plan stratégique.

Ce fut le cas de certaines cibles qui ont été soit reformulées, notamment dans le but de répondre aux demandes ministérielles (pour l'amélioration du français), soit abandonnées, parce qu'elles se sont révélées irréalistes (impossibilité de doubler le nombre de programmes d'alternance travail-études ou d'augmenter de 70 à 500 le nombre de participants à des projets de mobilité étudiante internationale) ou parce qu'elles n'étaient

plus pertinentes (ex. : incorporation des Éditions du Collège Ahuntsic) ou se sont révélées plus complexes que prévu (offre de nouveaux services aux étudiants de la formation continue, notamment ceux issus de l'immigration).

CHAPITRE 3 CONSTATATIONS ET SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION POUR LE PROCHAIN PLAN STRATÉGIQUE

À la lumière de l'évaluation de l'atteinte des objectifs du Plan stratégique 2008-2013 et du regard critique porté sur celui-ci, on retiendra les principales constatations et pistes d'amélioration suivantes :

3.1 Les objectifs du Plan stratégique

Les objectifs du Plan stratégique 2008-2013 ont été réalisés dans la majorité des cas avec quelques nuances toutefois pour certains d'entre eux, tel que décrit au premier chapitre.

D'autres objectifs n'ont cependant été que partiellement atteints, comme ceux en matière de réussite. Pour susciter une plus grande mobilisation des intervenants, une réflexion de fond devrait être envisagée sur la pertinence d'accorder autant d'importance dans le Plan stratégique à l'atteinte de cibles (quantitatives et statistiques), plutôt qu'au déploiement de mesures d'accompagnement et de soutien des étudiants. Un changement d'approche pourrait s'imposer pour illustrer dans le Plan stratégique où et comment se vit la réussite, c'est-à-dire d'abord dans la classe, entre l'enseignant et l'étudiant.

3.2 L'appropriation du Plan stratégique

L'appropriation du Plan stratégique 2008-2013 a été inégale parmi les membres de la communauté. Dans le cadre de la démarche de planification stratégique 2014-2019, on a donc voulu :

- une consultation la plus large possible des étudiants, des enseignants et des autres catégories de personnel qui ont notamment proposé des mécanismes d'évaluation continue de la mise en œuvre du prochain Plan stratégique;
- un Plan stratégique guidé par une vision évocatrice et stimulante pour le plus grand nombre et centré le plus possible sur les étudiants et leur réussite, conformément à la mission première du Collège ;
- un Plan stratégique simple ne comportant que quelques orientations et objectifs « vraiment stratégiques » et qui pourraient se résumer dans un tableau pour une meilleure lisibilité et appropriation dans la communauté du Collège.

3.3 La facture du Plan stratégique

L'une des principales critiques formulées à l'endroit du Plan stratégique 2008-2013 portait sur le caractère jugé souvent trop opérationnel de plusieurs de ses moyens et sur l'effet d'éparpillement ou de « liste d'épicerie » qui se dégageait de sa lecture et qui rendait moins évident son caractère stratégique. Cela était peut-être dû au nombre considérable de cibles et de moyens retenus – respectivement 72 et 78 sur lesquels portait essentiellement le bilan annuel – ou sur la formulation comme telle des objectifs et des

cibles. Quoi qu'il en soit, une attention particulière devra être portée à cette difficulté de manière à accentuer les aspects réellement stratégiques du plan.

3.4 Le suivi du Plan stratégique

Le processus de suivi annuel a permis de mesurer les résultats atteints au regard de chacun des objectifs et cibles et d'apporter les ajustements requis. En ce sens, le Plan stratégique a été un outil utile pour évaluer le chemin parcouru et procéder aux ajustements requis.

On déplore toutefois le caractère surtout administratif de l'opération. On souhaiterait la mise en place d'autres mécanismes de suivi à caractère continu, sous la responsabilité d'un comité élargi aux diverses catégories de personnel et d'étudiants, en vue d'une plus grande mobilisation et d'une plus grande appropriation des orientations stratégiques du Collège par la communauté.

Déjà des pistes ont été évoquées en ce sens dans le cadre des travaux de planification du prochain Plan stratégique.

3.5 Quelques éléments de prospective

Les consultations menées au cours de la dernière année en vue de la prochaine planification stratégique 2014-2019 ont fait ressortir une série de préoccupations ayant une forte ressemblance avec les enjeux et dossiers majeurs évoqués à l'occasion de la consolidation des bilans annuels du Plan stratégique 2008-2013, réalisés par le personnel des directions responsables.

On en déduit que les grands enjeux stratégiques qui se dessinent pour les prochaines années pourraient s'inscrire dans la continuité du Plan stratégique précédent, avec toutefois des approches et des moyens différents et innovants, notamment par rapport à la réussite, aux modes de production et d'échange de renseignements sur les étudiants, à la concertation entre les intervenants, au service et au soutien aux populations étudiantes dont plusieurs manifestent des besoins particuliers, à la qualité de la langue, aux diverses facettes de l'innovation (technologique, pédagogique, prestation de l'enseignement, etc.).

CONCLUSION

L'exercice d'auto-évaluation du Plan stratégique 2008-2013 auquel s'est livré le Collège au cours de la dernière année était l'une des pièces maîtresses de la phase « Diagnostic » de la démarche de planification stratégique 2014-2019, amorcée en août 2012. Cet exercice s'appuyait pour l'essentiel sur le cadre d'analyse de la Commission de l'enseignement collégial publié en mars 2008.

Conjuguées aux réflexions et aux consultations menées dans le Collège au cours de la dernière année par le directeur général et le directeur des études, les constatations et les pistes d'améliorations suggérées dans le présent rapport seront réinvesties dans les travaux d'élaboration du prochain Plan stratégique du Collège.

À l'avenir, le processus d'évaluation du Plan stratégique du Collège s'inspirera de la nouvelle approche de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial en matière d'assurance-qualité, dont on connaissait les principes directeurs, mais qui n'avait pas encore été rendue publique à l'été 2012, au moment où le Collège amorçait sa démarche de planification stratégique 2014-2019 et, plus précisément, l'évaluation de son Plan stratégique 2008-2013.

ANNEXE 1 – Démarche de planification stratégique 2013-2018 (août 2012)

Collège Ahuntsic Démarche de planification stratégique 2013-2018

<u>PHASES</u>	<u>À RÉALISER</u>	<u>MOYENS</u>	<u>NOTES</u>
1- PRÉPARATION août – sept 2012	Démarche stratégique (type, calendrier, responsabilités, approche stratégique, premier regard critique sur le PS 08-13) Plan de communication	Consultations <ul style="list-style-type: none"> • Comité direction • Réunion annuelle des cadres • Commission des études • Comité de pilotage • CA 	La démarche stratégique se veut un exercice de mobilisation de l'ensemble de la communauté. Collaboration DC pour le plan de communication
2- DIAGNOSTIC oct. – déc. 2012	Bilan de l'efficacité du PS 08-13 incluant le plan de réussite Nouvelle lecture de la situation actuelle Conjoncture externe Situation interne (forces, lacunes, ressources, limites, etc.) Vision stratégique Valeurs (Projet éducatif), enjeux majeurs	Questionnaires, rapports détaillés annuels, rencontres, enquêtes Recherche documentaire, Consultations des diverses composantes et instances du Collège Conférences/débats (3) Rencontres, questionnaires, enquêtes	Consultations surtout dans le cadre de la tournée du DG et du DE auprès des diverses catégories de personnel Devis d'évaluation à réaliser en fonction du cadre d'analyse de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial Plan de réussite de concert avec la Commission des études
3- CHOIX STRATÉGIQUES janv.- nov. 2013	Propositions stratégiques Projet éducatif, vision, enjeux, Orientations et objectifs stratégiques Propositions de cibles, indicateurs, échéancier et responsables Plan stratégique 2013-2018	Consultations Groupes de réflexions stratégiques Approbation par le CA	Consultation et approbation par la commission des études du plan de réussite et d'autres objets de sa compétence
4- MISE EN ŒUVRE ET SUIVI nov. 2013 – oct. 2018	Plan de suivi Comité de suivi	Évaluations ponctuelles et continues	Ajustements au besoin

NOTES

COMITÉS CONSULTATIFS / GROUPES DE TRAVAIL ET DE RÉFLEXION

- Comité de pilotage (proposition de composition) :
 - directeur général, directeur des études, secrétaire générale (représentant aussi les cadres,) représentant (e) des étudiants, représentants du personnel enseignant (technique et préuniversitaire), professionnel et de soutien ;
- Rencontres/débats sur des thèmes fondamentaux reliés au projet éducatif (Phase 2 de la démarche) ;
- Groupes de réflexions stratégiques en fonction des orientations majeures préconisées (Phase 3 de la démarche) ;
- Rencontres avec les étudiants et les différentes catégories de personnel (dont la tournée du directeur général et du directeur des études) ;
- Comité de suivi du Plan stratégique.

INSTANCES DÉCISIONNELLES

comité de direction + comité exécutif = conseil d'administration
+
régie des études + commission des études

À RÉALISER

- Bilan de l'efficacité du Plan stratégique 2008-2013 incluant le plan de réussite ;
- Plan stratégique 2013-2018 ;
- Plan de suivi du Plan stratégique 2013-2018 ;
- Projet éducatif du Collège mis à jour notamment avec la commission des études.

MOYENS \ INSTRUMENTATION (utilisation des moyens électroniques, le plus possible)

- Information / communication dans le Collège et hors Collège ;
- Recherche documentaire ;
- Consultations, questionnaires, enquêtes ;
- Discussions et réflexions.

COLLABORATION

- Communauté étudiante ;
- Personnel du Collège ;
- Partenaires communautaires et socio-économiques (à préciser).

ANNEXE 2 Devis d'évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2008-2013 du Collège Ahuntsic (septembre 2012)

INTRODUCTION

La démarche de planification stratégique 2013-2018 du Collège prévoit, dans sa phase de diagnostic, l'évaluation de l'efficacité de son Plan stratégique 2008-2013.

S'inspirant du cadre d'analyse de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) pour l'évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps (avril 2008), l'exercice d'auto-évaluation du Plan stratégique 2008-2013 portera sur les deux aspects suivants :

1. l'atteinte des objectifs du Plan stratégique 2008-2013 ;
2. un regard critique sur ce plan.

Principal enjeu de l'évaluation de l'efficacité du Plan stratégique

Le Collège souhaite que l'exercice de planification stratégique 2013-2018 soit l'occasion d'une réflexion dynamique et mobilisatrice pour l'ensemble des membres de la communauté collégiale, et ce, aux différentes étapes de la démarche retenue. L'évaluation de l'atteinte des objectifs du Plan stratégique 2008-2013 et le regard critique porté sur celui-ci constituent une première occasion de mobilisation de la communauté autour de défis et d'enjeux qui se dessinent pour les prochaines années.

Cette mobilisation générale autour de la planification stratégique est l'un des enjeux majeurs de la prochaine planification stratégique du Collège. À ce sujet, il importe de noter que pour des raisons conjoncturelles, et ce, à l'exception des travaux d'élaboration, de réalisation et d'évaluation du plan de réussite, les enseignants n'avaient pas participé systématiquement aux démarches de consultations et d'élaboration du Plan stratégique 2008-2013. Leurs représentants ne s'étaient toutefois pas objectés à son adoption au sein des différentes instances décisionnelles du Collège.

C'est ainsi qu'un comité de pilotage représentatif de la communauté collégiale sera chargé de conseiller le directeur général sur la démarche proposée et sur divers éléments de contenu du prochain Plan stratégique.

Dans cette même veine, le directeur général et le directeur des études mèneront des consultations auprès de toutes les catégories de personnel et des représentants étudiants dans le but de recueillir les commentaires sur la réalisation du Plan stratégique actuel et sur les attentes en vue du prochain Plan.

L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2008-2013

Le Plan stratégique 2008-2013 du Collège Ahuntsic comportait dix (10) objectifs regroupés sous cinq (5) axes comportant eux-mêmes quelque 72 cibles et 78 moyens. Les résultats obtenus lors des quatre premières années du Plan stratégique ont été systématiquement consignés dans les rapports annuels du Collège, tel que le prescrit la *Loi sur les Collèges*.

Puisque le présent exercice d'auto-évaluation se déroulera lors de la dernière année du Plan stratégique, le bilan portera essentiellement sur ses quatre premières années ; au besoin, des ajustements seront apportés ultérieurement.

Fait à noter, les résultats des bilans figurant dans les rapports annuels du Collège portent sur l'atteinte des cibles associées aux objectifs du plan et non pas sur l'atteinte des objectifs comme tels. L'évaluation du degré d'atteinte de chacun des dix objectifs découlera donc de l'analyse qui sera faite des résultats obtenus pour chacune des cibles qui leur avaient été associées, et ce, au cours des quatre premières années de mise en œuvre du Plan.

Pour donner plus de sens à l'exercice, et en raison de l'importante mobilisation requise pour effectuer le bilan des quatre dernières années, le Collège demandera au personnel responsable de se prononcer non seulement sur le degré d'atteinte des cibles et des objectifs, mais également sur leur pertinence (maintien, retrait, reformulation, ajouts de nouvelles cibles, etc.), de proposer des justifications des résultats obtenus et finalement de formuler des éléments de prospective pour le prochain Plan stratégique.

Objectifs visés :

- Évaluer le degré d'atteinte des cibles et des objectifs du Plan stratégique 2008-2013 ;
- Justifier les écarts entre les résultats visés et les résultats obtenus ;
- Dégager des éléments de prospective en vue du prochain Plan stratégique ;
- Formuler des critiques en vue d'améliorer certains aspects du prochain Plan .

Moyens retenus

- Principalement dans le cadre de l'opération « Bilan annuel 2012 », consolidation des résultats obtenus au cours des quatre premières années du Plan stratégique et des commentaires et critiques par le personnel des directions responsables au sujet des cibles, des objectifs, des éléments de prospective (septembre 2012 – décembre 2012).
- Consultations de l'ensemble de la communauté (septembre 2012 – octobre 2013) :
 - Personnel cadre (réunion spéciale sur le sujet, régie des études) ;
 - Autres services et comité sur la réussite de la commission des études ;
 - Personnel enseignant, autres catégories de personnel et représentants étudiants (principalement dans le cadre de la tournée du directeur général et du directeur des études) ;
 - Commission des études (pour les aspects qui relèvent de sa compétence, principalement le plan de réussite).

Responsables

- Le personnel des directions visées (évaluation et commentaires) ;
- Le comité de direction (conciliation des résultats, approbation) ;
- Le comité de pilotage de la planification stratégique 2013-2018 (commentaires et suggestions sur la démarche et les résultats) ;
- Le consultant (consolidation des bilans annuels, des éléments de prospective et critiques sur le plan, estimation du niveau d'atteinte des objectifs, analyse, rédaction du rapport).

LE REGARD CRITIQUE SUR LE PLAN STRATÉGIQUE

L'évaluation de l'atteinte des objectifs des quatre premières années du Plan stratégique donnera déjà au personnel et aux directions du Collège l'occasion de jeter un premier regard critique sur divers aspects du plan. L'évaluation de l'atteinte des résultats présentée au point précédent et le regard critique sur le Plan seront donc en partie interreliés et menés concurremment.

Cette première évaluation critique du Plan stratégique sera par la suite complétée et enrichie par les commentaires et les suggestions d'autres membres de la communauté collégiale et par des analyses diverses.

Objectifs visés :

- Évaluer les résultats obtenus en fonction :
 - du contexte d'élaboration ;
 - de la facture ;
 - de la mise en œuvre et des mécanismes de suivi du Plan stratégique ;
- Porter un jugement global sur le Plan et proposer des pistes d'amélioration.

Moyens

- Formulation de commentaires et de critiques lors de l'évaluation de l'atteinte des objectifs des quatre premières années du Plan stratégique par le personnel et les cadres des directions responsables (ajustements possibles au terme de la cinquième année) ;
- Consultations de la communauté lors de la tournée du directeur général et du directeur des études et séances de travail et de réflexion avec différents représentants d'unités administratives (Régie des études, Direction adjointe aux études aux programmes et à l'enseignement, membres du comité sur la réussite, etc.) ;
- Analyse / recherche (sources de renseignements : bilans annuels des plans stratégiques, résultats de la tournée du directeur général et du directeur des études, rapports annuels du Collège, travaux d'actualisation de la conjoncture externe et de l'environnement interne, etc.).

Responsables

- Le directeur général et le directeur des études (direction et animation) ;
- Le comité de direction (validation et approbation) ;
- Le comité de pilotage (commentaires et conseils) ;
- Le consultant (recherche et rédaction).

Échéancier

Octobre 2012 à juin 2013 :

- Consultations, évaluations diverses et consolidation des résultats

Automne 2013 :

- Approbation du Rapport d'auto-évaluation du Plan stratégique 2008-2013 et du Plan stratégique 2013-2018 par le conseil d'administration du Collège;
- Transmission au ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, et à la Commission d'évaluation de l'enseignement supérieur du Plan stratégique 2013-2018.