

MISSION
ET PLAN
STRATÉGIQUE
DE DÉVELOPPEMENT

BILAN 2007–2012

VERSION ABRÉGÉE



COLLÈGE
MONTMORENCY

MISSION
ET PLAN
STRATÉGIQUE
DE DÉVELOPPEMENT

BILAN 2007-2012

VERSION ABRÉGÉE
ADOPTÉE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION
DU 9 OCTOBRE 2013

Table des matières

1	Introduction	7
2	Le contexte de l'évaluation	8
	2.1 La Mission et le Plan stratégique de développement 2007-2012	9
	2.1.1 Le contenu du plan stratégique	9
	2.1.1.1 La mission et le projet éducatif	10
	2.1.1.2 Le contexte de réalisation	12
	2.1.1.3 Les grandes priorités et les orientations stratégiques	13
	2.1.1.4 Les mécanismes de mise en œuvre	13
	2.1.2 L'optimisation des processus de suivi	13
	2.1.2.1 Le contexte	14
	2.1.2.2 Le regard critique	14
	2.1.2.3 Le bilan mi-mandat	15
	2.1.2.4 L'évaluation de l'efficacité de deux moyens mis en œuvre	16
3	La démarche d'autoévaluation	16
	3.1 Les enjeux de l'évaluation	16
	3.2 Les exigences de la CÉEC	18
	3.3 Le bilan du Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation	18
	3.4 Les travaux d'évaluation	18
	3.4.1 Le devis d'évaluation	19
	3.4.2 Le comité d'évaluation	20
	3.4.3 Le partage des responsabilités	20
	3.4.4 Le déroulement des travaux	21
	3.4.5 Le calendrier des travaux	22
	3.5 La rédaction du rapport	22
	3.5.1 Les documents complémentaires	23
	3.6 Les considérations éthiques	23
	3.7 Les choix méthodologiques	24
	3.8 L'analyse des données	25
4	L'atteinte des objectifs et le regard critique	25
	4.1 Pour lire le chapitre sur l'appréciation des résultats	26
	4.2 Orientation 1	26
	4.2.1 Atteinte des objectifs	43
	4.2.2 Appréciation globale et regard critique	43
	4.2.2.1 Les objectifs	45
	4.2.2.2 Les indicateurs	45
	4.2.2.3 Les cibles	45

4.2.2.4 Le calendrier	45
4.2.2.5 L'appréciation globale de l'orientation 1	47
4.3 Orientation 2	48
4.3.1 Atteinte des objectifs	83
4.3.2 Appréciation globale et regard critique	83
4.3.2.1 Les objectifs	88
4.3.2.2 Les indicateurs	88
4.3.2.3 Les cibles	88
4.3.2.4 Le calendrier	88
4.3.2.5 L'appréciation globale de l'orientation 2	91
4.4 Orientation 3	92
4.4.1 Atteinte des objectifs	106
4.4.2 Appréciation globale et regard critique	106
4.4.2.1 Les objectifs	108
4.4.2.2 Les indicateurs	108
4.4.2.3 Les cibles	108
4.4.2.4 Le calendrier	108
4.4.2.5 L'appréciation globale de l'orientation 3	111
4.5 Orientation 4	112
4.5.1 Atteinte des objectifs	124
4.5.2 Appréciation globale et regard critique	124
4.5.2.1 Les objectifs	126
4.5.2.2 Les indicateurs	126
4.5.2.3 Les cibles	126
4.5.2.4 Le calendrier	126
4.5.2.5 L'appréciation globale de l'orientation 4	126
4.6 Orientation 5	128
4.6.1 Atteinte des objectifs	129
4.6.2 Appréciation globale et regard critique	151
4.6.2.1 Les objectifs	151
4.6.2.2 Les indicateurs	153
4.6.2.3 Les cibles	154
4.6.2.4 Le calendrier	154
4.6.2.5 L'appréciation globale de l'orientation 5	154
4.7 Orientation 6	156
4.7.1 Atteinte des objectifs	157
4.7.2 Appréciation globale et regard critique	179
4.7.2.1 Les objectifs	179

	4.7.2.2 Les indicateurs	182
	4.7.2.3 Les cibles	182
	4.7.2.4 Le calendrier	182
	4.7.2.5 L'appréciation globale de l'orientation 6	183
5	Le regard critique sur le plan stratégique	186
	5.1 Le contexte d'élaboration	186
	5.1.1 L'adoption du plan stratégique	189
	5.2 Les mécanismes de suivi	190
	5.2.1 La planification annuelle des activités	190
	5.2.2 Le bilan annuel des activités	191
	5.2.3 Le rapport annuel du Collège	194
	5.3 La mise en œuvre du plan stratégique	195
	5.4 L'efficacité du plan stratégique	198
6	L'appréciation globale et le plan de suivi	200
	Conclusion	203

INTRODUCTION

La Mission et le Plan stratégique de développement 2007-2012 du Collège Montmorency a été adopté par le conseil d'administration le 24 septembre 2008 et soumis à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CÉEC) en juin 2009. Dans un rapport publié en octobre 2010, la CÉEC a estimé que le plan stratégique du Collège répondait à toutes les dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* et qu'il incluait tous les éléments essentiels pour en assurer l'efficacité.

Bien que le plan stratégique du Collège soit arrivé à terme en juin 2012, le Conseil d'administration¹ du Collège a décidé de prolonger son application d'une année. Le Conseil et la direction du Collège ont pris cette décision en s'appuyant notamment sur la réflexion que le Collège a menée à la mi-temps (2010) de la mise en œuvre de son plan stratégique. Cette réflexion visait à porter un regard critique sur les processus de suivi du plan stratégique afin de les améliorer et de les rendre plus efficaces. En juin 2012, les recommandations qui avaient émergé de cette réflexion avaient été mises en œuvre depuis moins de 2 ans. Le Collège a donc décidé de se donner encore une année afin de sensibiliser l'ensemble des acteurs aux nouveaux mécanismes mis en place et en maximiser les impacts. Le conseil d'administration a aussi considéré le fait qu'un rapport synthèse et une appréciation de l'atteinte des orientations avaient été produits et permettaient de faire le point sur la réalisation du plan stratégique et sur les suivis à assurer. Le conseil d'administration a donc mandaté la direction générale afin que celle-ci procède à l'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique au cours de l'année 2012-2013.

Conformément aux exigences de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial à cet égard, le rapport présente la démarche retenue par le Collège pour évaluer l'efficacité de son plan stratégique, l'évaluation de l'atteinte des objectifs et le regard critique global sur le plan stratégique. Après chacune des orientations du plan stratégique, une section présente de façon succincte les gains, les écarts par rapport aux résultats attendus et le regard critique; ces sections serviront à porter un jugement global sur l'efficacité du plan stratégique. Le rapport comprend un plan d'action et les pistes retenues pour l'élaboration du prochain plan stratégique.

¹ Conseil d'administration, Résolution CA11/12.298.4.6, Juin 2012.

2. LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Entre 2007 et 2012², le Collège a connu un important renouvellement de son personnel doublé en cela à une augmentation de celui-ci (13 %) due à l'accroissement de sa population étudiante (12 %). Ces changements ont influencé la mise en œuvre du plan stratégique. Tous les corps d'emploi et tous les services et directions ont été touchés par ces changements. À titre d'exemple, des 12 directeurs (cadres et hors cadres) et directeurs adjoints présents en 2007-2008, seuls quatre d'entre eux sont encore à l'emploi du Collège, dont trois dans des fonctions différentes.

Le Collège a assuré la gestion d'un projet d'agrandissement et de réaménagement d'une valeur de quelque 30 millions \$. À terme (2013), le projet aura permis l'ajout de plus de 6 000 mètres carrés à la surface du Collège en plus de toucher la rénovation complète des aires communes (bibliothèque, cafétéria, boutique, salon du personnel, aires de socialisation, etc.) et la modernisation des espaces de huit services (sur 10) et de plus de la moitié (16) des programmes et départements du Collège en fonction des besoins. Parallèlement à ces travaux majeurs, le Collège a relocalisé l'ensemble de ses formations (AEC et DEC) en sécurité incendie au Centre de sécurité incendie situé sur les terrains de la Commission scolaire de Laval (École Leblanc et Institut de protection des incendies du Québec (IPIQ). Le Collège y a aménagé des locaux, des laboratoires et des sites extérieurs de pratique (avion, tranchée, etc.).

La population du Collège a certes augmenté, mais elle a surtout changé. Nous accueillons maintenant les premières cohortes issues de la réforme, davantage d'étudiantes et d'étudiants avec des besoins particuliers et des difficultés d'apprentissage, quelque 350 étudiants en francisation et davantage de jeunes et d'adultes issus de l'immigration (22 %). Autant d'éléments qui ont influencé grandement les façons de faire, les activités et les services offerts à cette population.

Au secteur ordinaire, le Collège offre cinq programmes préuniversitaires (onze grilles et profils) et 20 programmes techniques³, un de plus qu'en 2007 : 430, B0 Gestion d'un établissement de restauration. En vertu d'une entente particulière à cet effet avec l'Institut du tourisme et de l'hôtellerie du Québec (ITHQ)⁴, le Collège offre les deux premières années de formation aux étudiants de ce programme qui termineront leur DEC à l'Institut. De 2007 à 2012⁵, la proportion de la formation au secteur préuniversitaire est passée de 43,2 % à 49 % alors que la proportion au secteur technique est restée relativement stable avec respectivement 47,7 % et 46,8; la différence notable provient de la population hors cheminement dont la proportion est passée de 9 % à 4 %.

Au secteur de la formation continue, le changement majeur qui s'est produit durant cette période de cinq ans est sûrement le fait que la grande majorité de la population qui fréquente les différents services sont des personnes issues de l'immigration récente en recherche d'une première qualification québécoise, souvent en lien avec leur formation initiale. Dans la plupart des programmes crédités, on parle d'environ 60 % des inscriptions. Ce changement important a eu un effet notable sur l'offre de formation qualifiante et sur les mesures et services qui sont offerts en lien avec la réussite scolaire et l'intégration sociale et professionnelle de ces personnes. Chaque année, l'offre comprend une dizaine de programmes de formation créditée qui varie en fonction des besoins de main-d'œuvre et des besoins de la population; chaque année des programmes sont ajoutés, révisés ou périmés.

² Vous trouverez à l'annexe 2 l'évolution des effectifs au Collège Montmorency de 2007 à 2012.

³ Voir la liste des programmes offerts au secteur ordinaire à l'annexe 1.

⁴ Les étudiants du programme 430, B0 sont rattachés à l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec et sont en commandite au Collège.

⁵ Chiffres de l'automne 2011 issus du Rapport annuel 2011-2012. Les rapports annuels sont disponibles sur le site Web du Collège.

La période couverte par le plan stratégique a été marquée par l'adoption de nombreuses politiques – nouvelles ou révisées en profondeur –, et par l'élaboration de plusieurs procédures et cadres de gestion. Plusieurs de ces documents ont été notamment rendus nécessaires pour structurer des activités liées aux nouvelles préoccupations, pour assurer la gestion transparente et efficace des activités et pour permettre les transferts d'expertise. On trouve donc maintenant au Collège des documents structurants sur la gestion environnementale, la confidentialité des données informatiques, les activités internationales, les services aux étudiantes et étudiants en situation de handicap, la recherche, la gestion budgétaire, la santé et la sécurité, etc. L'ensemble de ces procédures, cadres de gestion et politiques forme maintenant un tout cohérent qui appuie et soutient les valeurs et les priorités du Collège en lien avec son plan stratégique.

2.1 La Mission et le Plan stratégique de développement 2007-2012 du Collège Montmorency

2.1.1 Le contenu du Plan stratégique 2007-2012

C'est au terme d'une démarche concertée et transparente auprès de tous les groupes et instances intéressés que le Collège Montmorency a adopté en 2008⁶ son troisième plan stratégique. Situé dans la continuité des plans précédents, le nouveau plan stratégique tient compte du contexte particulier dans lequel évolue le Collège, un contexte qui se caractérise, entre autres, par la croissance et la diversification de la population étudiante, les besoins particuliers des étudiants en situation de handicap, l'agrandissement et le réaménagement de son bâtiment, le renouvellement du personnel, l'augmentation des besoins en main-d'œuvre qualifiée dans la région et par les préoccupations liées à l'environnement et le développement durable qui sont de plus en plus présentes.

La Mission et le Plan stratégique de développement 2007-2012 comprend quatre chapitres : la mission et le projet éducatif, le contexte de réalisation, les orientations et les objectifs stratégiques et la mise en œuvre et les mécanismes de suivi et de reddition de comptes.

2.1.1.1 La mission et le projet éducatif

Pour son plan stratégique 2007-2012, le Collège a conservé l'énoncé de mission qu'il avait dans le Plan stratégique 2003-2007 : «*La mission du Collège est éducative. Elle consiste à assurer aux jeunes et aux adultes l'accessibilité à une formation postsecondaire qualifiante dans une perspective de développement de la personne et de la société.*»⁷ Le projet éducatif du Collège, adopté en 2002, se présente comme un engagement du Collège à «*former dans une perspective humaniste et citoyenne, des personnes ouvertes sur le monde, évoluant dans l'environnement technologique de notre époque, capables de jouer un rôle critique et citoyen, de faire des choix responsables et de contribuer à l'avancement de la société.*»⁸ »

Dans cette perspective, le Collège considère les éléments suivants comme fondamentaux dans l'actualisation de sa mission :

- L'accès des jeunes et des adultes à des programmes de formation de qualité dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie.

⁶ Conseil d'administration. Résolution CA08/09.271.4.1

⁷ Collège Montmorency, *Mission et Plan stratégique de développement 2007-2012*, p. 7.

⁸ Idem, p. 8.

- La réussite éducative du plus grand nombre possible par un engagement des étudiantes et des étudiants dans leurs études et par un soutien au cheminement scolaire visant la persévérance et la diplomation.
- La création d'un milieu de vie qui favorise le développement intégral des personnes dans une perspective humaniste et citoyenne ouverte sur la communauté et sur le monde.
- Le développement professionnel des ressources humaines et la valorisation de l'expertise du Collège.
- L'utilisation optimale des ressources humaines, financières et technologiques au service de la mission éducative.

2.1.1.2 Les contextes de réalisation

Dans cette section très importante du Plan stratégique –60 pages sur 115–, le Collège procède à l'analyse des éléments particuliers de son contexte institutionnel et régional. De plus, il se penche sur les orientations et les objectifs ministériels du Plan stratégique du MELS 2005-2008 et tout particulièrement sur les orientations qui interpellent directement les collèges. Les éléments de cette analyse serviront de base à l'élaboration des orientations et des axes d'intervention du plan stratégique du Collège.

Les principaux éléments de l'analyse du contexte institutionnel sont les suivants :

- La croissance de la population étudiante de 30 % entre 2003 et 2007;
- La population étudiante devrait continuer de croître jusqu'en 2010 et légèrement décroître entre 2010 et 2015; l'augmentation totale devrait se situer à environ 7,4 % entre 2006 et 2015 (prévisions du MELS);
- L'augmentation du devis pédagogique de 5 250 à 5 800 (août 2007);
- Les étudiants qui fréquentent le Collège proviennent en grande majorité de la région de Laval et, dans une moindre mesure, de la Couronne Nord;
- La réussite des cours se situe à 83 ou 84 % selon les sessions;
- La réussite en première session (cohorte A- Chesco) au Collège est inférieure à ce qu'on observe dans le réseau public, mais elle augmente plus vite que dans le réseau;
- La persistance aux études (réinscription en 3e session- cohorte A- Chesco) a augmenté de 7.5 points de % entre 1998 et 2004; pour la même période, le réseau public a vu ses taux augmenter de 1.2 point de %;
- La diplomation a augmenté dans des proportions plus importantes au Collège que dans le réseau, mais est encore légèrement inférieure à ce qu'on enregistre dans le réseau public;
- Les augmentations observées dans les principaux indicateurs de réussite, persistance et diplomation sont variables d'un programme à l'autre et exigent de la part du Collège une analyse des problématiques particulières à chacun;
- Treize programmes techniques sur 19 ont des taux d'insertion à l'emploi de 100 %, trois autres ont un taux supérieur à 90 %; 20 % des diplômés des programmes techniques choisissent de continuer leurs études;
- Le taux d'admission universitaire de nos diplômés de la formation préuniversitaire est inférieur de 2 points de % à celui des diplômés de l'ensemble des collèges; la cote de rendement de nos finissants est inférieure à celle des collégiens nouvellement admis à l'université en provenance d'autres collèges;

- Le renouvellement important du personnel conjugué à la dynamique de la croissance institutionnelle; entre 2007 et 2012, 143 enseignants seront éligibles à la retraite, soit environ 23 % ;
- Jusqu'en 2007, le Collège a pallié aux besoins d'espace en réaménageant ses classes et en utilisant des bâtiments modulaires; avec l'augmentation du devis pédagogique, le Collège obtient l'autorisation du MELS d'augmenter sa superficie (agrandissement).

Des principaux éléments de son contexte institutionnel, le Collège retient qu'il devra nécessairement se préoccuper en priorité de la croissance de sa population étudiante, du renouvellement et de l'accroissement de son personnel, du suivi des indicateurs de réussite, de persistance et de diplomation et de leur amélioration, du suivi des diplômés et en particulier de celui des nouveaux admis à l'université et, enfin, de l'agrandissement du Collège et des réaménagements subséquents.

Les principaux éléments de l'analyse du contexte régional sont les suivants :

- Laval accroît son poids démographique dans l'ensemble du Québec; cette croissance devrait se maintenir au cours des prochaines décennies pour se situer à environ +17 % entre 2001 et 2026;
- La population de Laval est en moyenne plus jeune que celle du Québec;
- La décroissance de la population active est prévue à Laval à partir de 2017 seulement, c'est-à-dire beaucoup plus tard que dans le reste du Québec;
- Hausse importante de la proportion de la population issue de l'immigration récente: 20 % comparativement à une moyenne régionale de 11 %;
- La population de Laval est très majoritairement francophone et 94 % de la population de lavalloise affirme connaître le français; le taux de bilinguisme est plus élevé à Laval que dans l'ensemble du Québec (+14 %);
- La population de Laval est, en moyenne, un peu plus scolarisée que celle de l'ensemble du Québec; le taux de décrochage des jeunes en formation générale au secondaire à Laval est supérieur (26,7 %) à la moyenne du Québec (24,2 %);
- Laval connaît les meilleurs taux d'activité et d'emploi au Québec et le 2^e plus faible taux de chômage, derrière la Capitale nationale;
- Le taux d'emploi des 15-64 ans est de 77,1 % (2007); les jeunes de 15 à 29 ans sont moins nombreux à Laval (6,7 %) à chômer que dans le reste du Québec (10,1 %);
- C'est le secteur de la consommation et des services qui constitue le plus important secteur d'emploi de la région : 31,4 % ;
- Les besoins de main-d'œuvre ayant des niveaux de compétence technique et intermédiaire sont importants dans la région.

Des principaux éléments du contexte régional, le Collège retient surtout qu'il doit faire face à une augmentation de sa population étudiante, qu'il devra porter une attention particulière à la persistance et la diplomation de celle-ci pour contribuer au développement régional par l'augmentation des compétences et de la qualification de la main-d'œuvre, qu'il accueillera de plus en plus d'étudiantes et d'étudiants issus de l'immigration récente en formation régulière et en formation continue, et qu'il devra trouver les moyens de les accompagner dans leur cheminement et leur intégration sociale et professionnelle.

Les principaux éléments du Plan stratégique du MELS 2005-2008 :

- Renforcer la formation professionnelle et technique et la formation continue : la valorisation et l'actualisation des programmes;
- Consolider l'enseignement supérieur en concertation avec les partenaires : la fluidité des parcours de formation et le soutien à la recherche;
- Contribuer au développement régional : l'adéquation formation emploi, la concertation régionale;

- Promouvoir auprès de la population la pratique d'activités physiques, de loisirs et de sports dans un cadre sain et sécuritaire : la promotion de l'activité physique et des saines habitudes de vie;
- Améliorer la prestation de services en lien avec les partenaires : les informations et les services aux citoyens.

D'autre part, la réforme des programmes du primaire et du secondaire annonçait déjà quelques défis auxquels le Collège et le réseau collégial devraient faire face :

- Augmentation du temps d'enseignement du français au primaire et au secondaire et l'importance accordée à la maîtrise et à la qualité de la langue;
- La Politique d'adaptation scolaire et le soutien aux élèves présentant des besoins particuliers;
- La fluidité des parcours de formation en formation professionnelle et technique et en formation collégiale et universitaire;
- Les mesures de soutien à la réussite, la persévérance et la diplomation.

Des éléments exposés précédemment et qui émanent du MELS, le Collège retient qu'il devra se préoccuper encore plus de la fluidité des parcours de formation, de l'actualisation des programmes en lien avec les besoins de la population et de la société, de la concertation régionale, de la consolidation de l'enseignement supérieur et du soutien à la recherche, des services et du soutien accordés aux étudiantes et étudiants en situation de handicap, de la promotion des saines habitudes de vie et de la maîtrise de la langue française de même que des besoins de la population de sa communauté.

On verra de façon plus précise au chapitre 5 comment le Collège a pris en compte les éléments de son contexte dans son plan stratégique.

2.1.1.3 Les grandes priorités et les orientations stratégiques

Inspiré des bilans du Plan stratégique et du Plan d'amélioration de la réussite et de la diplomation 2003-2007, le Plan stratégique 2007-2012, qui intègre notre plan de réussite, est conçu de façon à ce que tous se sentent engagés dans sa réalisation.

Quatre priorités ont d'abord été identifiées. Elles sont transversales aux orientations et constituent des enjeux essentiels pour le Collège. Le Collège se voulait ouvert sur le monde (internationalisation des activités), soucieux de la protection de l'environnement et du développement durable, branché sur les nouvelles technologies de l'information et des communications et se préoccupant grandement de la qualité de la langue française de son personnel et de ses étudiantes et étudiants.

Les grandes orientations que le Collège a choisi touchent les grands secteurs d'intervention liés à la réalisation de sa mission éducative, à savoir :

Secteurs d'intervention	Orientations stratégiques
Le développement et la qualité des programmes	Développer et maintenir une offre pertinente de programmes de qualité, en lien avec les besoins de la population, les exigences de la formation universitaire et celles du marché du travail
L'accessibilité et la qualification, dans un milieu de vie stimulant	Favoriser l'accessibilité aux études et la qualification du plus grand nombre possible de jeunes et d'adultes, dans un milieu de vie et d'études stimulant
La recherche et l'innovation	Encourager ou exploiter le potentiel de recherche, de transfert et d'innovation du Collège
La contribution au développement régional et communautaire	Contribuer, dans le cadre de la mission du Collège, au développement régional et communautaire dans des matières qui touchent la mission du Collège

Les ressources humaines	S'assurer que le Collège dispose des ressources humaines compétentes, dédiées à la réalisation de sa mission
Les ressources organisationnelles	Assurer une gestion synergique des ressources financières, matérielles et informationnelles soutenant la réalisation de la mission du Collège

Les orientations, les objectifs et les moyens du plan stratégique s'adressent à l'ensemble des membres et sont intégrés de façon systématique aux plans de travail annuels des services et des départements.

2.1.1.4 Les mécanismes de mise en œuvre

Dans sa planification stratégique 2007-2012, le Collège avait prévu les mécanismes suivants de mise en œuvre:

- des planifications et des bilans annuels des unités administratives et des départements basés sur le modèle du plan stratégique;
- des rapports annuels du Collège bâtis à partir des bilans annuels et faisant état des principales réalisations en lien avec les visées du plan stratégique;
- une actualisation du plan stratégique basée sur les bilans annuels.

On verra au chapitre 5 du présent document comment le Collège a effectivement assuré la mise en œuvre de son plan stratégique.

2.1.2 L'optimisation des processus de suivi

2.1.2.1 Le contexte

Le Collège a produit un bilan de la mise en œuvre de son plan stratégique 2003-2007. Ce rapport, produit en 2007, soit avant la transmission par la CÉEC (2008) de ses attentes par rapport aux contenus des évaluations des plans stratégiques, comprenait un certain nombre d'éléments manquants. Le Collège a donc convenu avec la CÉEC de ne pas reprendre et amender le rapport, mais plutôt de mobiliser « *ses énergies dans l'optimisation des processus de suivi du plan stratégique en vigueur, dans le but de rendre plus efficiente l'évaluation de l'efficacité du plan stratégique 2007-2012 (...). L'entente prise (...) avec la CÉEC comporte deux volets distincts, ceux-ci étant étroitement liés : le premier concerne la démarche d'optimisation du suivi du plan stratégique qui consiste à rendre plus efficaces les mécanismes et les outils de suivi du plan; le second a trait à la «démarche d'évaluation partielle à mi-parcours du plan stratégique 2007-2012, qui consiste à porter un regard critique sur l'élaboration et la mise en œuvre des trois premières années du plan actuellement en vigueur et à évaluer l'efficacité de quelques moyens.»*⁹

⁹ Raymond Genest, *L'optimisation des processus de suivi de la mise en œuvre du plan stratégique 2007-2012 du Collège Montmorency. Rapport de la démarche d'analyse effectuée par la direction du Collège à la session d'automne 2010*. p. 1 et 2.

2.1.2.2 Le regard critique

En 2010, la direction générale du Collège a procédé à une analyse de ses processus de mise en œuvre en vue de les optimiser. Dans le cadre de cette analyse, « *un regard critique a été porté (...) tant sur la méthode à laquelle le Collège recourt, que sur les outils qu'il utilise pour réaliser ses opérations. Pour mener avec efficacité cette démarche et s'assurer d'une réflexion la plus rigoureuse possible, le Collège a préalablement élaboré un devis de travail qu'il a par la suite présenté au comité exécutif et au comité de régie (octobre 2010).* »¹⁰

Par l'examen de ses processus et de ses outils de mise en œuvre, le Collège cherchait à produire: une réflexion annuelle plus nuancée et comportant notamment des évaluations de l'atteinte des objectifs et une identification des actions et des suivis à mener, une évaluation plus efficace du plan stratégique à l'échéance de celui-ci, une mobilisation plus efficace à l'interne et une reddition de compte plus complète et davantage conforme aux exigences de la CÉEC à cet égard.

Les documents servant à faire le plan d'action et le bilan annuels sont construits comme suit : pour chaque objectif on trouve un tableau en colonnes avec indicateur, cible, unité administrative responsable, résultats visés pour l'année en cours dans le plan et obtenus pour le bilan. L'examen du document de bilan a conduit le Collège à établir que « *l'opération devait aller au-delà de l'énumération des résultats obtenus et des réalisations afférentes.*»¹¹ En conséquence, un certain nombre de modifications ont été apportées au document afin de produire un bilan annuel plus complet et plus profitable lors de la production de son rapport d'évaluation. Une colonne a été ajoutée pour y consigner les commentaires d'appréciation et les suivis à effectuer; un encadré a été ajouté pour mesurer l'atteinte de chaque objectif et de chaque orientation avec une place pour l'explication des écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus.

Concernant l'optimisation de la production du rapport d'évaluation de son plan stratégique, le rapport pose un regard sur les exigences de la CÉEC et les manques observés lors de la production de son rapport 2003-2007 et formule les recommandations suivantes :

- confier la rédaction du rapport à un seule personne soutenue par un comité d'évaluation;
- assurer une validation des textes par le comité d'évaluation au fur et à mesure et procéder aux ajustements nécessaires;
- soumettre la version préliminaire à une consultation auprès des instances concernées;
- soumettre l'évaluation à la Commission des études pour les objets (Plan de la réussite) qui la concernent;
- assurer la diffusion la plus large possible du rapport d'évaluation dans une perspective d'information et de mobilisation institutionnelle.

2.1.2.3 Le bilan mi-mandat

Conformément aux termes de l'entente intervenue avec la CÉEC, le Collège a procédé à l'élaboration d'un bilan mi-mandat à partir des bilans annuels de 2007 à 2010.

¹⁰ Idem, p. i.

¹¹ Idem p. 8

À la demande de la direction générale, le bilan a été produit par monsieur François Cauchy, consultant et ancien directeur des communications du Collège à la retraite.

Le bilan comprend la recension de toutes les actions, réalisations et activités de 2007 à 2010 en lien avec les objectifs, indicateurs et cibles, des commentaires d'appréciation généraux et spécifiques, un jugement global sur le niveau d'atteinte de chaque objectif (trois jugements), une explication du jugement porté et, finalement, une appréciation globale sur chaque orientation. Le bilan mi-mandat a été présenté au comité de régie, au comité exécutif et au CA.

2.1.2.4 L'évaluation de l'effcience de deux moyens mis en œuvre

Le Collège a également procédé à l'évaluation de l'effcience de deux moyens mis en œuvre au Collège Montmorency dans le cadre du plan stratégique 2007-2012 : Session d'accueil et intégration et le Centre d'aide en Sciences humaines. Le Collège a fait parvenir ses évaluations à la CÉEC en décembre 2011.

3. LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION

3.1 Les enjeux

La démarche d'évaluation de l'efficacité du plan stratégique du Collège doit permettre au Collège de porter un regard critique sur la réalisation et la mise en œuvre de son plan stratégique tout en préparant la prochaine planification stratégique. Dans toutes les institutions, il s'agit là d'une opération exigeante qui monopolise d'importantes ressources. L'enjeu principal de cette évaluation est certainement de s'assurer de l'adhésion et de la participation de tous les intervenants à la réflexion et aux travaux du Collège à cet égard. De plus, l'opération se réalise dans un contexte de rattrapage scolaire où toutes les énergies et ressources du Collège sont consacrées à organiser et gérer deux sessions et demie dans un calendrier très serré tout en assurant la réussite du plus grand nombre possible d'étudiantes et d'étudiants. L'évaluation se fait également auprès et avec l'aide des membres du personnel dans un contexte où moins de la moitié étaient en place lors de l'élaboration et l'adoption du plan stratégique.

Le deuxième enjeu de cette opération est d'évaluer les résultats d'un plan stratégique ambitieux et fourni. Ainsi, les six orientations comprennent pas moins de 85 objectifs, chacun avec indicateurs et cibles et nécessitent les contributions de tous à plusieurs niveaux. Il n'est donc pas évident de faire état des résultats et des contributions de tous, tout en produisant des documents digests pour tous et dans lesquels tous se retrouveront tout en conservant à l'opération un aspect pédagogique. En effet, les travaux du Collège doivent permettre à tous les intervenants de porter un regard critique, mais également d'illustrer de façon concrète et systématique les liens qu'il y a entre le plan stratégique et les changements intervenus au Collège ces dernières années. L'opération doit faire en sorte que tous comprennent mieux le sens des tâches quotidiennes et la place de chaque contribution dans la réalisation de la mission éducative du Collège.

Pour réaliser cette opération, nous comptons sur :

- Une réflexion mi-mandat et un ajustement des processus de suivi et de reddition de compte pour les rendre plus efficaces
- Des pratiques d'évaluation solides
- Une culture de participation et de collaboration bien ancrée
- Des outils de collecte de données bien implantés et efficaces : plans de travail et bilans annuels (services et départements) construits en lien avec le plan stratégique
- Un bilan mi-terme complet (2010) avec appréciation des objectifs

3.2 Les exigences de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

La présente opération d'évaluation de l'efficacité du plan stratégique du Collège doit tenir compte des orientations de la CÉEC. Pour réaliser l'évaluation de leur plan stratégique, la Commission demande aux cégeps « *d'examiner les résultats obtenus en fonction des objectifs tout en posant un regard critique sur le plan lui-même, son contexte d'élaboration, de réalisation, de révision et de suivi.* »¹² L'exercice doit permettre au Collège de faire le point sur sa

¹²Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps- Document d'orientation*, décembre 2007.

(ce - EfficacitePS_francais.pdf)

situation et d'établir un bilan des réalisations et des pratiques de suivi et, enfin, d'être en mesure de bien préparer les bases du prochain plan stratégique en indiquant les points forts et les zones d'amélioration. Pour réaliser l'évaluation, le Collège doit déterminer sa propre démarche d'évaluation et faire ses choix méthodologiques.

Comme les éléments suivants seront considérés dans l'évaluation que fera éventuellement la CÉEC du processus, voici comment le Collège a tenu compte de ces exigences :

Exigences de la CÉEC¹³	Autoévaluation du Collège
1. <i>L'établissement établit un devis qui précise les enjeux liés à l'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, en plus de spécifier comment se déroulera le processus d'évaluation.</i>	Le devis d'évaluation du Collège a été soumis au comité d'évaluation et adopté au Conseil d'administration. Le devis est présenté à l'annexe 4 du présent rapport. Les enjeux, la démarche et les choix méthodologiques sont présentés au chapitre 3.
2. <i>Il évalue l'efficacité de son plan en mettant en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés.</i>	Appréciation des objectifs : chapitre 4
3. <i>Il porte un regard critique sur l'efficacité de son plan stratégique en examinant le contexte d'élaboration du plan, sa mise en œuvre, son processus de suivi, de révision et, le cas échéant, d'actualisation.</i>	Regard critique sur chacun des objectifs : chapitre 4 Regard critique pour chacune des orientations : chapitre 4 Regard critique sur le contexte, la mise en œuvre, le processus de suivi du plan stratégique : chapitre 5
4. <i>Il porte une appréciation globale sur le plan, souligne les points forts, détermine les améliorations à apporter à sa planification stratégique et élabore un plan de suivi.</i>	Appréciation globale, points forts et points à améliorer : chapitre 6 Plan de suivi: chapitre 6
5. <i>Il consulte les instances, les groupes et personnes concernés sur le devis d'évaluation et sur le rapport d'auto-évaluation ou les aspects du rapport qui les concernent.</i>	Consultation des instances : chapitre 3 pour la démarche et la méthodologie, calendrier des travaux et de la consultation

¹³ Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps- Cadre d'analyse, Avril 2008
Autres_do CadreAnalyseEfficacitePS.pdf)

3.3 Le bilan du Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation

Le Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation 2007-2012 a été adopté en juin 2007¹⁴, soit avant l'adoption du nouveau plan stratégique du Collège. Il a par ailleurs été largement intégré à ce dernier notamment dans les deux premières orientations. D'une part, les cibles du plan de la réussite reliées à la réussite, la persistance et la diplomation ont été intégrées au plan stratégique. D'autre part, des cibles spécifiques reliées aux priorités du plan de réussite ont été fixées et intégrées également au plan stratégique. On retrouve donc au plan stratégique des cibles précises sur la réussite de l'EUF, la réussite en formation générale, celle des garçons et des cohortes hiver, la diminution des abandons de cours, etc. On retrouve également des indicateurs et des cibles reliés aux étudiantes et étudiants les plus à risque : les moyens de dépistage, le suivi des cheminements scolaires, l'analyse des problématiques particulières des programmes, le suivi des étudiants admis selon les nouvelles règles du RREC, etc. Le document *Liens entre le Plan stratégique et le Plan de la réussite* placé à l'annexe 3 présente de façon précise les liens entre le plan stratégique et le plan d'amélioration de la réussite et de la diplomation.

Le présent rapport ne fait pas le bilan exhaustif du plan de la réussite, mais uniquement des objectifs, indicateurs et des cibles du plan stratégique y compris de ceux qui sont reliés au plan de réussite. Celui-ci étant un document autonome en soi qui comprend ses propres orientations et objectifs, il fait donc l'objet d'un bilan exhaustif qui se fait parallèlement à celui-ci au cours de la présente année.

3.4 Les travaux d'évaluation

3.4.1 Le devis d'évaluation

Le conseil d'administration a mandaté la direction générale afin qu'elle procède à l'évaluation du plan stratégique étant entendu que cet exercice devait mener l'établissement à se doter d'un nouveau plan stratégique 2013-2018.

La direction générale a, dans un premier temps, confié à madame Suzanne Lahaie, directrice adjointe, la tâche de produire le devis d'évaluation et la rédaction du bilan qui sera d'abord soumis à un comité d'évaluation, puis à une large consultation.

Le devis d'évaluation a été produit en octobre 2012, soumis au comité de régie et aux exécutifs syndicaux. Ayant obtenu un avis favorable, il a été présenté au CA pour adoption en novembre 2012¹⁵. Il a fait l'objet d'une présentation formelle auprès du personnel cadre dès son adoption.

Le devis d'évaluation comprend une brève analyse du contexte institutionnelle de l'évaluation et des enjeux de celle-ci. Il présente les exigences de la CÉEC et la méthodologie qui sera employée. Il prévoit la constitution d'un comité d'évaluation regroupant des représentantes et des représentants de toutes les entités constituées du Collège.

¹⁴ Conseil d'administration. Résolution CA06/07.265.5.4

¹⁵ Conseil d'administration. Résolution CA12/13.301.4.2. Novembre 2012

3.4.2 Le comité d'évaluation

L'exercice d'évaluation du plan stratégique est sous la responsabilité de madame Denyse Blanchet, directrice générale du Collège Montmorency.

Toutes les étapes de production et d'analyse ont été coordonnées et appuyées par un comité d'évaluation. Ce comité d'évaluation, par la mise en commun d'expertises et de points de vue, a enrichi la réflexion, permis une appropriation et une mobilisation de la communauté, assuré la transparence de l'exercice et la validation et la crédibilité des analyses et des travaux.

Sous la responsabilité de madame Denyse Blanchet, le comité est formé de deux représentants des différents syndicats du Collège, de deux représentants des étudiants, de la directrice des études, du directeur de la formation continue et du directeur du service des affaires étudiantes et des services à la communauté. Les travaux du comité ont été soutenus par la directrice adjointe à la direction générale, madame Suzanne Lahaie.

La composition du comité d'évaluation

Pour les étudiants et l'AGEM : Juliette Granger, étudiante en Communication

Pour le personnel de direction : Yves Carignan, directeur du Service des affaires étudiantes et à la communauté

France Lamarche, directrice des études

Pierre Tison, directeur du Service de la formation continue

Pour le personnel de soutien : Martine Beaudoin, technicienne en administration

Richard Granger, technicien en physique

Pour le personnel enseignant : Virginie L'Hérault, enseignante en français

Sébastien Manka, enseignant en mathématiques

Pour le personnel professionnel : Roger Chouinard, analyste informatique

Maryse Lachance, conseillère d'orientation

3.4.3 Le partage des responsabilités

Le tableau ci-dessous précise les responsabilités des personnes, des groupes et des instances qui ont été associés à l'évaluation du plan stratégique :

Personnes, groupes ou instances	Responsabilités
La directrice générale	Elle est responsable du processus d'évaluation, de la formation et de la coordination du comité d'évaluation. Elle est responsable du processus de consultation des différentes instances sur le devis, les analyses et les documents, le rapport préliminaire et le rapport final. Elle recommande le rapport final au CA pour adoption.
Le comité d'évaluation	Il prend connaissance des analyses, des documents, du rapport préliminaire et du rapport final. Il valide les analyses et les jugements. Il recommande leur adoption aux différentes instances concernées.
La directrice adjointe à la direction générale	Elle soutient la directrice générale et le comité d'évaluation dans la démarche d'évaluation. Elle rédige le devis d'évaluation et procède à la collecte des données et aux analyses; elle rédige les documents synthèses, les rapports préliminaire et final et les soumet régulièrement au comité d'évaluation pour validation. Elle procède aux corrections demandées.
Tout le personnel	Le personnel sera appelé à donner son avis sur l'efficacité du plan stratégique par le biais des instances concernées.
Les étudiants	Ils sont appelés à donner leur avis sur l'ensemble des travaux (comité d'évaluation) et principalement sur les analyses et résultats de l'orientation 2 (liée à la réussite).
La commission des études	Elle sera informée de la démarche d'évaluation et reçoit le devis d'évaluation. Elle donne son avis sur les éléments des rapports liés à son mandat et, tout particulièrement, sur le bilan du Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation.
Le conseil d'administration	Il est périodiquement informé du déroulement de l'exercice et reçoit régulièrement des documents d'analyse faisant état des résultats et des avancées de l'évaluation. Il reçoit le rapport final pour adoption. Il transmet le rapport final au ministre et à la CÉEC.

3.4.4 Le déroulement des travaux

La présente évaluation s'est déroulée en trois phases :

- 1- *La planification des travaux* : la production d'un devis d'évaluation, la formation d'un comité d'évaluation, la consultation sur le devis, l'adoption du devis par le Conseil d'administration.

Échéance : décembre 2012

- 2- *La vérification de l'atteinte des objectifs* : la consolidation des bilans annuels; la recherche documentaire et statistique, l'analyse des données et évaluation de l'atteinte des objectifs et des orientations, constats et conclusions; la production d'un bilan complet des résultats; ajustements des indicateurs s'il y a lieu afin de mieux rendre compte de nos résultats; la validation des jugements par le comité d'évaluation.

Échéance : mars 2013

- 3- Le regard critique sur le contenu et la mise en œuvre du plan stratégique : la recherche et l'analyse documentaire sur le regard critique sur l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi du plan stratégique et l'efficacité globale du plan stratégique; l'identification des points forts et des voies d'amélioration; l'identification des éléments susceptibles de servir de base au prochain plan stratégique; production du rapport préliminaire complet et sa validation par le comité d'évaluation. Consultation des instances.

Échéance : juin 2013

3.4.5 Le calendrier des travaux et la consultation

Date	Travaux
Novembre 2012	Devis d'évaluation- consultation du comité de régie du Collège
19 novembre	Devis d'évaluation- consultation des exécutifs syndicaux et formation du comité d'évaluation
Novembre 2012	Adoption du devis d'évaluation par le CA
12 décembre	Rencontre du comité- le rapport, le mandat et le calendrier des travaux
Janvier 2013	Présentation au CA des synthèses des orientations
31 janvier	Rencontre du comité- orientations 1 et 2- première moitié
13 février	Rencontre du comité- orientations 2 (fin) et 3
6 mars	Rencontre du comité- orientation 4
13 mars	Rencontre du comité - orientations 5 et 6
20 mars	Rencontre du comité- le regard critique sur les orientations
17 avril	Rencontre du comité- première partie du rapport préliminaire
1^e mai	Rencontre du comité- le rapport préliminaire et modalités de la consultation
8 mai	Début de la consultation
13 mai	Fin de la consultation
Août 2013	Rencontre du comité - retour sur la consultation
Septembre 2013	Adoption du rapport final au CA

La consultation sur le bilan du plan stratégique a commencé le 8 mai pour se terminer le 12 juin 2013. Deux versions du bilan du plan stratégique ont été produites pour cette consultation. La première, celle sur laquelle les membres du comité ont travaillé, est la version complète ; elle comprend les

données sur l'appréciation des 85 objectifs du plan stratégique de même que les annexes. Cette version complète a été rendue disponible sur le portail du Collège.

Une version abrégée a été produite afin de faciliter la consultation. Dans cette version, seules les annexes et les données compilées depuis 2007 pour chacun des objectifs ont été enlevées afin de produire un document plus court. Des versions papier ont été produites de ce document et rendues disponibles auprès des syndicats et des associations, dans les services et les départements d'enseignement ou auprès de la direction générale. Le document a également été déposé sur le portail. La Commission des études a donné un avis favorable à l'adoption du bilan.

3.5 La rédaction du rapport: les documents de base

L'évaluation de l'efficacité du plan stratégique du Collège repose essentiellement sur une collecte de données exhaustive à partir de documents dont la performance a été améliorée à partir de 2010, suite à la réflexion du Collège sur les mécanismes de suivi du plan stratégique. Ainsi, à partir de 2010, les documents servant à bâtir le bilan annuel comprennent une colonne supplémentaire permettant de consigner les commentaires d'appréciation et les suivis à effectuer durant l'année suivante sur chaque dossier. Après chaque objectif, un encadré permet de faire le point sur son atteinte ou sur les gains institutionnels. Après chaque orientation, un encadré permet de faire le point sur son atteinte, expliquer les écarts s'il y a lieu et les suivis à effectuer. Ces bilans annuels ont servi de base à l'analyse de l'appréciation des objectifs.

Les documents suivants ont servi de base à la rédaction du présent rapport :

- les bilans des activités des services de 2007-2008 à 2011- 2012;
- les rapports annuels du Collège de 2007-2008 à 2011-2012;
- le bilan mi-mandat 2007-2010 avec appréciation des objectifs et des orientations (F. Cauchy);
- le rapport d'optimisation du plan stratégique (R. Genest);
- les bilans des activités des départements de 2007-2008 à 2011-2012 ; les activités qui se retrouvent dans les bilans des activités des départements touchent particulièrement l'orientation 2 et le plan de la réussite, c'est donc dans le bilan de celui-ci que l'on retrouvera le plus d'éléments en provenance de ces bilans.

3.5.1 Les documents complémentaires

Pour faciliter la collecte des données et l'analyse de celles-ci, trois documents complémentaires ont été élaborés :

- Analyse conceptuelle de l'évaluation du plan stratégique : appréciation des objectifs
- Analyse des objectifs, indicateurs et cibles du plan stratégique
- Tableau illustrant les liens entre le plan stratégique et le plan de la réussite

Analyse conceptuelle¹⁶ de l'évaluation du plan stratégique : appréciation des objectifs

Après avoir produit une première compilation des données issues des bilans des activités des services et procédé à une première analyse des données ainsi recueillies, il a été jugé nécessaire de compléter la collecte de données notamment pour documenter la majeure partie des cibles à l'exception de celles reliées au plan de la réussite (orientation 2) qui avaient fait l'objet d'un suivi constant.

Le document fait état des démarches pour recueillir les données pertinentes et utiles pour porter un jugement sur l'atteinte des objectifs. Il identifie les sources et les documents de référence consultés qui sont liés aux données rapportées et les personnes consultées pour obtenir des données complémentaires : entrevues¹⁷ (canevas), recherche documentaire (rapports annuels, bilans des départements, etc.), base de données. Le document présente aussi les documents ou textes qu'on peut consulter et qui sont en lien avec les données recueillies et présentées : politiques, formulaires, communiqués, programmations d'activités, programmes, etc.

Analyse des objectifs, indicateurs et cibles

Pour être en mesure de porter un regard critique, tel que demandé par la CÉEC, sur les objectifs, les indicateurs et les cibles du plan stratégique, un document spécifique a été produit à cet effet. Étant donné que le plan stratégique comprend 85 objectifs différents, 127 indicateurs et 103 cibles, ce travail a été jugé nécessaire et aidant. Le document¹⁸ présente chacun des objectifs, indicateurs et cibles et porte un jugement sur la pertinence et le lien avec l'orientation ou l'objectif. Parfois, mais le moins souvent possible, des indicateurs ou des cibles ont été modifiés légèrement ; des indicateurs et des cibles ont aussi été parfois ajoutés pour permettre le jugement sur l'atteinte des objectifs. Des explications ont été fournies chaque fois sur les raisons de ces changements, modifications ou ajouts. Ces modifications ont été cependant limitées au maximum afin que le Collège puisse porter un jugement sur le plan stratégique tel qu'il a été produit, adopté et mis en œuvre et identifier ainsi les faiblesses et les pistes d'amélioration.

Tableau des liens entre le plan stratégique et le plan de la réussite

Ce tableau a été produit afin d'établir clairement les liens entre les deux documents. Il témoigne de l'intégration du plan de la réussite dans le plan stratégique. (voir section 3.3).

3.6 Les considérations éthiques

Conformément à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, le Collège s'assure de la confidentialité des données. L'évaluation a été faite avec un souci constant pour la transparence et l'intégrité et les jugements portés ne portent que sur les résultats et non la compétence des personnes.

3.7 Les choix méthodologiques

Le plan stratégique comprend 6 grandes orientations. Chacune d'elles se décline en axes d'intervention avec des objectifs balisés par des indicateurs et, la plupart du temps, des cibles.

¹⁶ Le document est présenté à l'annexe 5.

¹⁷ Les canevas d'entrevues sont présentés à l'annexe 6.

¹⁸ Le Document *Objectifs, indicateurs et cibles* est présenté à l'annexe 7.

Durant la mise en œuvre du plan stratégique, le plan de travail des services a été bâti de la même façon afin de pouvoir placer les actions de ceux-ci en lien avec les visées du plan. Les bilans annuels sont par conséquent aussi bâtis sur le même modèle.

Pour faire le bilan de l'appréciation des objectifs du plan stratégique, la première démarche a été de recueillir l'ensemble des activités rapportées pour chaque objectif depuis 2007-20087 dans les bilans annuels. À cela ont été ajoutées les données complémentaires recueillies lors des entrevues ou de la recherche documentaire (voir analyse conceptuelle à l'annexe 5). Pour les cibles liées au plan de la réussite, les données quantitatives ont été actualisées par rapport à celles du dernier bilan annuel; les données quantitatives proviennent des bases de données comme PSEP et DALI du SRAM, CHESCO du MELS et COBA pour le Collège. Pour les autres cibles quantitatives, les services concernés par celles-ci ont fourni les données permettant d'en évaluer l'atteinte; les données proviennent de la base de données COBA du Collège ou de compilations spécifiques.

3.8 L'analyse des données

Les données proviennent principalement des bilans annuels des services et de façon complémentaire de l'analyse documentaire et des entrevues. L'analyse s'appuie sur des faits démontrés, des actions réalisées, des documents produits ou révisés et sur des données quantitatives fiables et vérifiables. Les analyses ont été validées par les membres du comité d'évaluation et la direction générale.

L'analyse des données, les jugements portés et les explications fournies ont été rédigées de façon à alimenter la réflexion sur les forces et faiblesses de la planification stratégique du Collège et, ainsi, préparer la prochaine.

4. L'atteinte des objectifs et le regard critique

4.1 Pour lire le chapitre sur l'appréciation des résultats

Pour chaque objectif, on retrouve d'abord l'ensemble des activités et des données recueillies dans les bilans et lors de la collecte supplémentaire. Ces données sont placées directement en lien avec les indicateurs et les cibles reliés. Pour l'appréciation globale, le Collège a choisi d'abord de présenter les gains institutionnels réalisés, puis de porter un jugement sur l'atteinte de l'objectif et de le justifier ou l'expliquer.

Trois jugements sont possibles. Il s'agit des trois jugements ayant déjà été utilisés dans un premier temps dans le bilan mi-mandat 2007-2010. L'objectif peut être *atteint*, *atteint partiellement* ou *non atteint*.

Atteint Les résultats attendus, en lien avec les indicateurs et les cibles, permettent de dire que l'objectif est atteint; le libellé de l'objectif est aussi important pour juger de son atteinte particulièrement s'il décrit en soi une activité.

Atteint partiellement Les résultats présentés témoignent d'avancées réelles, mais pas à la hauteur attendue. Parfois, un objectif a été jugé partiellement atteint parce que l'échéance prévue n'a pas été respectée.

Non atteint Les résultats présentés ne vont pas dans le sens de l'objectif, de l'indicateur ou de la cible; les actions mises en œuvre sont insuffisantes ou trop tardives pour engendrer les résultats visés.

De plus, une section est réservée à l'application du calendrier. Il permet trois jugements : le calendrier prévu a été respecté, il n'a pas été respecté ou il n'y avait pas d'échéance prévue (sans objet).

Le jugement critique

À la fin de chacune des orientations, on retrouve une section sur le jugement critique. Pour l'essentiel, les données sur les objectifs, les indicateurs et les cibles contenus dans cette section proviennent du document *Analyse des objectifs, indicateurs et cibles* (annexe 7). On retrouve dans cette section les éléments suivants:

- l'ensemble des jugements portés sur les objectifs et les écarts liés aux objectifs partiellement ou non atteints
- les liens entre les objectifs et l'orientation et le réalisme des objectifs
- la pertinence des indicateurs, leurs liens avec les objectifs
- la pertinence des cibles, leurs liens avec les objectifs
- le respect du calendrier

- un bref résumé des gains réalisés et des actions structurantes engendrées par l'application du plan stratégique
- l'appréciation globale de l'atteinte de l'orientation
- les éléments retenus par le Collège pour la suite des choses et les éléments à améliorer; les éléments proposés ici sont en lien notamment avec les constats qui ont été faits sur les objectifs ou les cibles partiellement ou non atteints.

4.2 Orientation 1

Orientation 1 : Développer et maintenir une offre pertinente de programmes de qualité, en lien avec les besoins de la population, les exigences de la formation universitaire et celles du marché du travail

«La carte et la qualité des programmes de formation sont au cœur de la mission du Collège. Le Collège entend s'assurer de la qualité et de la pertinence de la formation, entre autres par l'évaluation et la révision régulière de ses programmes d'études. Il accorde une attention particulière au développement de programmes et d'activités qui répondent aux besoins de formation et de perfectionnement des étudiants, des exigences de la formation universitaire ou du marché du travail, ainsi que de la région qu'ils desservent. Il poursuivra son processus de planification en matière d'évolution de l'offre de formation en définissant ses axes de développement des programmes.

La qualité des programmes offerts repose sur différents facteurs, dont leur cohérence et leur capacité à évoluer, ainsi que sur un modèle et des valeurs partagés par une équipe programme, dans le cadre d'une approche programme. Elle repose également sur une réflexion commune quant aux buts et aux finalités de la formation et quant aux stratégies à mettre en œuvre pour permettre aux étudiants de construire les compétences prévues au plan de formation.¹⁹ »

La présente section entend présenter l'ensemble des actions et des avancées du Collège au regard des intentions poursuivies par celui-ci pour maintenir et améliorer la qualité et la pertinence de son offre de formation. La dernière partie fait le point sur l'appréciation globale de l'orientation 1.

¹⁹ Collège Montmorency, *Mission et plan stratégique de développement 2007-2012*, p. 85.

4.2.1 Atteinte des objectifs

Axe d'intervention : 1.1	Objectif : 1.1.1
L'internationalisation de la formation et la mobilité étudiante et professionnelle	Introduire dans les programmes de formation des éléments relatifs à la dimension internationale et interculturelle

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Nombre de programmes ayant intégré des éléments relatifs à la dimension internationale dans leur plan de formation	D'ici 2012, la moitié des programmes auront intégré une dimension internationale dans leur plan de formation	Atteint	<p>Le Prix or pour l'excellence en internationalisation de l'ACCC décerné à Montmorency international et le Collège Montmorency témoigne bien des efforts et des avancées du Collège à cet égard.</p> <p>L'intérêt pour le développement et la mise en œuvre de projets internationaux a continué de progresser, comme en témoignent la croissance importante du nombre et la diversité des projets de même que le nombre de participants et d'intervenants.</p> <p>Les dimensions internationale et interculturelle ne sont pas encore présentes dans tous les programmes, mais force est de reconnaître que ces dimensions font de plus en plus partie intégrante des programmes et de la mission du Collège.</p> <p>Le Collège a réussi notamment à normaliser et structurer la gestion des projets hors Québec y compris la gestion des risques, la gestion financière et l'accompagnement des participants et des intervenants.</p>
Mécanismes de collaboration entre les différents services du Collège dans l'organisation et le soutien des projets et des activités hors Québec	D'ici 2012, adoption et mise en œuvre d'outils balisant et encadrant les projets et les activités hors Québec	Atteint	
Accroissement de l'offre de stages et de projets internationaux pour les étudiants, peu importe le programme d'études Accroissement de la participation étudiante aux projets internationaux	<p>Les étudiants de tous les programmes ont la possibilité de réaliser un projet hors Québec</p> <p>Le Collège maintient une moyenne de 300 stages et projets internationaux par année</p>	<p>Atteint</p> <p>Atteint partiellement</p>	

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement √	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet		oui	√	non	

EXPLICATION /JUSTIFICATION : On peut dire que le Collège a beaucoup progressé depuis 2007 dans sa volonté d'internationaliser les formations. Les trois premières cibles sont atteintes. La dernière cible -moyenne de 300 stages ou projets internationaux par année-, est atteinte deux années sur cinq. La moyenne est de 258 stages et projets année (1 284 sur 5 ans). N'eût été des perturbations de la session hiver 2012, la cible aurait pu être atteinte trois années sur cinq au lieu de deux. On doit considérer le fait que les deux premières années ont été des années de mise en place, de réseautage et d'organisation. Tout le travail accompli par le Collège pour structurer les activités hors Québec doit aussi être considéré comme un acquis solide et prometteur.

Par ailleurs, l'internationalisation de la formation et le fait d'introduire dans la formation des éléments relatifs à la dimension internationale et interculturelle doivent être considérés sur le long terme et s'arrimer au cycle d'évolution des programmes.

Axe d'intervention 1.2	Objectif 1.2.1
Le développement durable	Intégrer des préoccupations liées à l'environnement et au développement durable dans le contenu et la vie des programmes

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Nombre de programmes ayant intégré des activités d'apprentissage liées à l'environnement et au développement durable	D'ici 2012, la moitié des programmes proposeront des activités d'apprentissage liées à l'environnement et au développement durable dans leur plan de formation	Atteint	Le Collège a obtenu sa certification «Cégep vert» de niveau «Excellence». Cette certification est le signe d'un changement institutionnel évident et structurant. Cela est dû notamment à des changements dans les pratiques et dans les préoccupations. Des activités liées à la protection de l'environnement et au développement durable sont intégrées aux activités régulières du Collège et à la formation dans de nombreux programmes. C'est notamment à la faveur des révisions des activités d'apprentissage de leur programme que les membres du personnel enseignant sont appelés à réfléchir à l'intégration de contenu ou d'activités reliés à l'environnement ou au développement durable dans les cours. Certaines activités du Collège provoquent aussi des réflexions et des changements à ce sujet : le recyclage et la réduction des matières résiduelles, les développements technologiques, l'offre de produits écoresponsables, etc.

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet		oui	√	non	

EXPLICATION/JUSTIFICATION : Le Collège, ne serait-ce que par les ressources investies dans l'animation du milieu, suscite la prise en compte de la dimension environnementale dans le développement intégral des étudiantes et des étudiants et, par extension, dans la vie des programmes. La cible est atteinte.

Axe d'intervention 1.3	Objectifs 1.3.1, 1.3.2
Les technologies de l'information : utilisation et maîtrise des habiletés en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC)	Favoriser la maîtrise des TIC chez les élèves en développant leur profil des habiletés TIC Répandre et augmenter l'usage des TI chez les élèves et les enseignants

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Nombre de programmes ayant intégré les éléments du profil TI dans les plans de formation	D'ici 2012, tous les programmes ont intégré des activités liées aux habiletés TI	Partiellement atteint	L'adoption d'un plan stratégique et d'un profil général du finissant en TI a, sans contredit, aidé à l'intégration de cette dimension dans la révision de même que dans l'évaluation des programmes de formation. Les outils disponibles pour appuyer cette intégration constituent un levier important pour en faire la promotion. Largement diffusés, ces outils ont aussi appuyé le développement de la formation offerte au personnel. De nombreux développements et la mise en place de services, tant pour le personnel que pour les étudiantes et les étudiants, ont fait en sorte que l'utilisation des TIC est maintenant généralisée à l'ensemble des fonctions. L'utilisation des TIC fait d'ailleurs partie des attentes communes à toutes les catégories de personnel dans la Politique de développement professionnel. Voir aussi 1.6.1 pour les activités de perfectionnement liées aux TIC.

Atteinte des objectifs

Atteint ✓	Atteint partiellement	Non atteint	En continu ✓	Respect des échéances					
				Sans objet		oui		non	✓

EXPLICATION/JUSTIFICATION : Ce sont les résultats obtenus et la formulation des objectifs (favoriser et répandre) qui nous amènent à considérer qu'ils ont été atteints, bien que nous n'ayons pas les moyens de vérifier de façon formelle l'atteinte de la cible puisque tous les plans de formation n'ont pas fait l'objet d'une révision au cours de la période visée. Ceci n'a toutefois pas empêché le personnel enseignant d'intégrer des activités visant à développer des habiletés liées aux TIC comme en témoignent les données que l'on retrouve aux objectifs 1.3 et 1.6.

Axe d'intervention 1.3	Objectif 1.3.3
Les technologies de l'information : utilisation et maîtrise des habiletés en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC)	Favoriser la diversification des approches d'enseignement

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Augmentation de l'usage des TI par les enseignants, comme outils pédagogiques	D'ici 2012, augmentation de 25 % du nombre d'enseignants qui ont recours à un environnement numérique comme outil pédagogique	Atteint	<p>Les gains institutionnels sont évidents : l'utilisation très répandue d'une plateforme numérique pour une multitude de fonctions reliées à l'enseignement, une offre annuelle de formation abondante et diversifiée, une bonne fréquentation des formations offertes, une augmentation substantielle des installations informatiques. Les gains sur la diversification de l'enseignement sont par ailleurs difficiles à mesurer. Ils ne le sont que par des indicateurs quantitatifs comme le nombre de laboratoires informatiques et de postes informatiques, de salles Cyber@ction et de classes avec projecteurs numériques, etc.</p> <p>Si l'utilisation des TIC contribue à la diversification des approches d'enseignement, elle ne l'assurera jamais. En effet, toutes les approches d'enseignement n'impliquent pas nécessairement l'utilisation des TIC.</p>
	D'ici 2012, au moins 2 activités de perfectionnement sont offertes à chaque session en lien avec l'utilisation des TI	Atteint	
	D'ici 2012, augmentation de l'utilisation des outils informatiques dans les cours, telle que mesurée par une croissance de 25 %, d'ici 2012, des heures d'utilisation des laboratoires informatiques	Atteint	

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement √	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet		oui	√	non	

EXPLICATION /JUSTIFICATION : Avec l'information dont nous disposons, on ne peut conclure formellement que le Collège a favorisé la diversification des approches d'enseignement. Par ailleurs, les résultats obtenus et la formulation de l'objectif nous incitent à nous prononcer sur son atteinte partielle.

Pour favoriser la diversification des approches d'enseignement, le Collège examine la meilleure alternative possible permettant un accès accru à des postes informatiques pour les professeurs et dans les départements d'enseignement et ainsi favoriser l'autoformation et la formation et l'aide par les pairs.

Axe d'intervention 1. 4	Objectif 1.4.1
La valorisation et la maîtrise de la langue française	Assurer la mise en œuvre de la Politique de valorisation de la langue française au sein des programmes, ainsi que la promotion de la langue auprès des étudiants et des enseignants

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Nombre d'activités de valorisation du français auprès des enseignants et des étudiants	D'ici 2012, un plan d'action est adopté et mis en œuvre en lien avec la valorisation et la maîtrise de la langue française	Atteint	Des mesures et activités ont été mises en place par le Collège pour promouvoir l'importance de la qualité de la langue. Des collaborations entre départements d'enseignement et services permettent la mise en œuvre de plusieurs activités susceptibles de valoriser et promouvoir l'importance de la qualité de la langue auprès du personnel et des étudiantes et des étudiants.
	D'ici 2012, tous les programmes ont adopté des mesures de valorisation et d'amélioration de la maîtrise de la langue	Partiellement atteint	
Nombre d'activités de valorisation de la langue française	Au moins deux activités de valorisation par année sont offertes aux enseignants et aux étudiants	Atteint	<p>Le Collège fait des efforts pour soutenir l'amélioration de la langue en fournissant la formation, les outils et le soutien appropriés. Le fait de fournir le logiciel Antidote au personnel comme aux étudiants permet à tous de corriger leurs textes, mais indique aussi que le Collège considère comme important le fait de bien rédiger.</p> <p>Des résultats encourageants sont observés dans l'amélioration de la maîtrise du français par les étudiants comme en témoignent l'augmentation de la réussite des étudiants qui bénéficient d'un suivi au Caf et les résultats de nos étudiants à l'EUF (orientation 2).</p> <p>De très louables efforts sont faits pour offrir des services et proposer des activités, mais ce qui manque peut-être, c'est d'amener les</p>

			différents publics cibles à être convaincus que l'amélioration de la qualité de la langue qu'ils utilisent est importante pour eux, pour l'institution et pour la société. Il est difficile de dire si les moyens mis en œuvre par le Collège ont un effet réel à cet égard.
--	--	--	--

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement √	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet		oui		non	√

EXPLICATION /JUSTIFICATION : Il est difficile de se prononcer sur l'atteinte de l'objectif. En effet, celui-ci comprend deux objets : mise en œuvre de la Politique et promotion de la langue. Le Collège a effectivement mis en œuvre la Politique et fait la promotion de la langue française par divers moyens et activités. À ce jour, deux des trois cibles sont atteintes.

Axe d'intervention 1. 5	Objectifs 1.5.1, 1.5.2
La carte des programmes offerts	Planifier et réviser l'offre et la carte des programmes d'études À la formation continue, développer une offre de formation qui tient compte des besoins d'insertion en emploi et de perfectionnement de la clientèle adulte

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Actualisation des axes de développement des programmes et mise en œuvre du suivi	Avant l'automne 2009, le document des axes de développement des programmes est produit et adopté	Atteint	Le Collège a adopté et mis en œuvre le document portant sur les axes de développement des programmes. Ce document d'orientation a été élaboré en lien direct avec le plan stratégique du Collège et le Plan d'aménagement régional de l'offre professionnelle et technique. Le fait est important. Il s'agit de bien positionner l'action du Collège à cet égard avec ses priorités et les priorités régionales.
	Les recommandations sont mises en œuvre et prises en charge dans les plans de travail annuels	Atteint	
Nombre de nouveaux programmes offerts à la formation continue Mécanismes assurant les liens entre les programmes et les besoins du marché du travail	Au moins un nouveau programme sera ajouté à l'offre de formation continue tous les ans	Atteint	<p>Au secteur régulier, la carte n'a peut-être pas beaucoup changé, mais l'offre du nouveau programme en Gestion d'un établissement de restauration et le nouveau DEC en Techniques de sécurité incendie ont demandé des efforts considérables au Collège compte tenu des besoins importants en équipements, locaux et installations de ces deux programmes.</p> <p>Dans le cadre des Axes de développement des programmes et dans le Plan d'aménagement régional de l'offre de formation professionnelle et technique, il était prévu que le Collège enrichisse sa carte de programmes au secteur régulier des ajouts suivants : Techniques de génie chimique et Urbanisme et aménagement. Le ministère de l'Éducation a signifié au Collège son refus de lui accorder de nouvelles autorisations pour ces deux programmes.</p> <p>La carte des programmes offerts par le Collège à</p>

			la formation continue a beaucoup changé depuis le début du plan stratégique et les ajouts sont de toute évidence en lien avec les besoins du marché du travail.
--	--	--	---

Atteinte de l'objectif

Atteint ✓	Atteint partiellement	Non atteint	En continu ✓	Respect des échéances					
				Sans objet		oui		non	✓

EXPLICATION /JUSTIFICATION : L'objectif de même que la deuxième cible décrivent des activités qui se font de façon relativement continue au Collège celui-ci étant toujours à l'affût de façons de mieux servir les besoins de sa population en adaptant son offre de formation. On constate que l'offre de formation a beaucoup évolué depuis cinq ans et elle s'ajuste de façon constante aux priorités et besoins régionaux.

Axe d'intervention 1. 6	Objectifs 1.6.1, 1.6.2, 1.6.3
L'amélioration, la révision et l'actualisation des programmes de la formation régulière et de la formation continue	<p>Poursuivre le processus continu d'amélioration des programmes, notamment par la mise en œuvre de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes</p> <p>Soutenir la mise en œuvre de pratiques pédagogiques et d'approches novatrices à l'intérieur des activités d'apprentissage (non traité)</p> <p>Poursuivre le développement et l'utilisation des fiches programmes, comme outil de suivi et d'identification des problématiques propres à chacun des programmes</p>

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Nombre d'évaluations de programmes réalisées	Au moins une évaluation de programme sera complétée par année à la formation régulière	Atteint	<p>La culture et la systématisation du processus d'évaluation, de révision et d'actualisation de programmes sont bien implantées au Collège tant au secteur régulier qu'en formation continue comme en témoigne notre bilan à cet égard.</p> <p>La Politique d'évaluation des programmes a été révisée et elle fait état des particularités de la formation continue.</p> <p>À l'égard de la diversification des approches, force est de reconnaître que nous avons une obligation de moyens. On constate donc une augmentation et une grande diversification des offres de formation qui génèrent une fréquentation assidue des professeurs. Voir aussi 1.3 et 5.3 pour le perfectionnement.</p> <p>Le développement des fiches programmes et les rencontres annuelles de suivi permettent aux intervenants des programmes et des départements de suivre les divers indicateurs de performance et d'identifier certaines problématiques particulières. Le Collège a soutenu plusieurs initiatives des départements et</p>
Appropriation de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes par la formation continue	2 programmes d'AEC font l'objet d'évaluation entre 2007 et 2012	Atteint	
	Révision de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (ajout)	Atteint	
Analyse des problématiques propres à chaque programme Mise en œuvre de mesures appropriées aux problématiques identifiées	Identification des problématiques propres à chacun des programmes du secteur régulier	Atteint	
	Analyse des problématiques identifiées avec les intervenants concernés des différents programmes	Atteint	
Adaptation des fiches programme à la formation continue	Production d'un modèle de fiches adaptées pour la formation continue	Atteint	
	D'ici 2012, fiches complétées pour tous les programmes d'AEC	Atteint	

			<p>des programmes visant à répondre à diverses problématiques identifiées.</p> <p>Les travaux d'analyse et de vérification (mini AST) que le Collège entreprend à la demande de certains programmes techniques témoignent bien de l'importance que le Collège accorde au maintien et à l'amélioration de la qualité de ses programmes.</p>
--	--	--	--

Atteinte des objectifs

Atteint ✓	Atteint partiellement	Non atteint	En continu ✓	Respect des échéances					
				Sans objet		oui	✓	non	

EXPLICATION /JUSTIFICATION : Encore une fois, les objectifs décrivent des activités qui se font de façon relativement continue au Collège. Ils ne pourront jamais être atteints au sens strict du terme, puisqu'il s'agit de « soutenir » et de « poursuivre ». Mais si on considère l'ensemble des résultats rapportés, on peut considérer que le Collège s'est acquitté de ses obligations et a assuré l'amélioration, la révision et l'actualisation de ses programmes par différents moyens.

Axe d'intervention 1.7	Objectif 1.7.1, 1.7.2
Établissement de passerelles entre les programmes de formation professionnelle et de formation technique, tant de DEC que d'AEC, selon les secteurs de formation	Favoriser le rapprochement de la formation professionnelle et de la formation technique Favoriser le rapprochement de la formation collégiale et de la formation universitaire

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Établissement de passerelles entre les programmes de formation professionnelle et de formation technique tant de DEC que d'AEC, selon les secteurs de formation	D'ici 2012, passerelles établies pour 4 programmes de DEC	Atteint	<p>Les gains sont importants notamment dans l'intégration, dans nos outils promotionnels et nos façons de faire l'arrimage avec le secondaire, des informations sur la continuité des parcours scolaires. L'information scolaire et les textes de présentation des programmes que l'on retrouve autant dans l'annuaire que sur le site du Collège font état des possibilités de se prévaloir de passerelles de formation à l'admission au Collège et lors de la poursuite de la formation à l'université.</p> <p>Nous avons signé deux nouvelles ententes DEC-BAC. Les universités sont maître d'œuvre pour les ententes DEC-BAC, le Collège est donc tributaire de leur réponse ou de leur intérêt à vouloir développer ce type d'entente avec le collégial.</p> <p>Les travaux du Collège en Techniques d'orthèses et prothèses orthopédiques témoignent de son intérêt pour la profession et pour l'évolution de celle-ci au regard des besoins du marché du travail.</p> <p>Le Collège a obtenu plusieurs projets de collaboration université-collège. Essentiellement, ces projets visent à renforcer la synergie entre les universités et les collèges. Sur le terrain, il en va de même. On constate que les effets premiers de</p>
	D'ici 2012, passerelles établies pour 2 programmes d'AEC	Atteint	
Établissement de passerelles ou d'ententes DEC-BAC avec les universités	D'ici 2012, passerelles ou ententes DEC-BAC établies pour 2 programmes de DEC	Atteint	
	D'ici 2012, élargissement de deux des passerelles existantes avec de nouvelles universités	Atteint	

			ces projets sont d'enrichir les programmes du Collège et de les faire bénéficier des recherches universitaires auxquelles les membres du corps enseignant du Collège participent activement. Pour le projet portant sur les étudiantes et les étudiants en situation de handicap, le projet a eu des effets structurants importants sur le nombre et la qualité des services à offrir aux étudiants ayant des besoins particuliers et notamment sur le dépistage de ceux-ci et le type d'encadrement à offrir selon les problématiques rencontrées.
--	--	--	---

Atteinte des objectifs

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet		oui	√	non	

EXPLICATION /JUSTIFICATION : Le premier objectif est atteint, de même que les cibles liées à celui-ci. Cette façon de concevoir les parcours de formation n'a toutefois pas encore eu d'effets notables sur la population diplômée de la formation professionnelle. En effet, ces rapprochements n'ont pas fait en sorte que - à court terme- beaucoup de diplômés de la formation professionnelle s'en soient prévalu pour poursuivre leur formation au Collège. Il y a donc encore beaucoup de travail à faire à cet égard. Ce travail ne relève toutefois pas entièrement du Collège et il porte notamment sur la perception et la valorisation de la formation professionnelle et technique.

La formulation du 2^e objectif en termes d'activité en favorise l'atteinte. Le Collège a, certes, travaillé à favoriser le rapprochement des deux niveaux. C'est la partie universitaire qui semble moins bien répondre à l'appel pour ce qui est des passerelles de formation. Par ailleurs, les nombreux projets de collaboration université collège obtenus par le Collège témoignent bien d'un certain rapprochement de la formation collégiale et de la formation universitaire.

La formulation des objectifs (favoriser) et le fait que les cibles sont atteintes nous amènent à penser que les objectifs sont aussi atteints.

4.2.2 Appréciation générale de l'orientation 1 et regard critique

Orientation 1 : Développer et maintenir une offre pertinente de programmes de qualité, en lien avec les besoins de la population, les exigences de la formation universitaire et celles du marché du travail

4.2.2.1 Les objectifs

Les liens avec l'orientation 1

L'orientation 1 du Collège comprend deux grandes sections : l'insertion d'activités reliées aux quatre priorités du Plan stratégique dans les programmes et l'offre de formation. L'insertion des quatre priorités dans les programmes de formation est couverte par les objectifs suivants: 1.1.1 pour l'internationalisation, 1.2.1 pour l'environnement et le développement durable, 1.3.1, 1.3.2 et 1.3.1 pour l'utilisation des TIC et 1.4.1 pour la valorisation du français. L'offre de formation est couverte par les objectifs suivants : 1.5.1 pour la planification et le développement de l'offre et la carte des programmes, 1.6.1, 1.6.2 et 1.6.3 pour l'amélioration de la qualité des programmes, 1.7.1 pour les rapprochements avec l'ordre secondaire (formation professionnelle) et universitaire. Les objectifs sont en lien direct avec l'orientation.

Tableau 3 : Le réalisme des objectifs

Objectifs		Atteint	Partiellement atteint	Non atteint
1.1.1	Introduire dans les programmes de formation des éléments relatifs à la dimension internationale et interculturelle		√	
1.2.1	Intégrer des préoccupations liées à l'environnement et au développement durable dans le contenu et la vie des programmes	√		
1.3.1,2	Favoriser la maîtrise des TIC chez les élèves en développant leur profil des habiletés TIC Répandre et augmenter l'usage des TI chez les élèves et les enseignants	√		
1.3.3	Favoriser la diversification des approches d'enseignement		√	
1.4.1	Assurer la mise en œuvre de la Politique de valorisation de la langue française au sein des programmes, ainsi que la promotion de la langue auprès des étudiants et des enseignants		√	
1.5.1, 2	Planifier et réviser l'offre et la carte des programmes d'études. À la formation continue, développer une offre de formation qui tient compte des besoins d'insertion en emploi et de perfectionnement de la clientèle adulte	√		
1.6.1,2,3	Poursuivre le processus continu d'amélioration des programmes, notamment par la mise en œuvre de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes	√		

	Soutenir la mise en œuvre de pratiques pédagogiques et d'approches novatrices à l'intérieur des activités d'apprentissage (non traité) Poursuivre le développement et l'utilisation des fiches programmes, comme outil de suivi et d'identification des problématiques propres à chacun des programmes			
1.7.1,2	Favoriser le rapprochement de la formation professionnelle et de la formation technique Favoriser le rapprochement de la formation collégiale et de la formation universitaire	v		
Total		10	3	

Dans l'orientation 1, 10 objectifs sont atteints et trois sont partiellement atteints. Les objectifs atteints touchent particulièrement l'offre de formation : l'adoption et la mise en œuvre des Axes de développement des programmes, le renouvellement de la carte des programmes à la formation continue, les liens de celle-ci avec les besoins avérés, l'évaluation et la révision des programmes, le suivi des indicateurs avec les fiches programmes, l'élaboration et la promotion des passerelles de formation entre la formation professionnelle et technique et les rapprochements avec l'ordre universitaire. Un objectif (1.6.2) a été jugé non pertinent par rapport à l'axe d'intervention auquel il a été rattaché (*Objectifs, indicateurs et cibles*, p. 6 et 7- annexe XX). Ce dernier ne comprenait aucune cible précise et des indicateurs imprécis.

L'objectif 1.1.1 est partiellement atteint parce que nous n'avons pas atteint notre cible visant à faire en sorte que le Collège maintienne une moyenne de 300 stages et projets internationaux par année (moyenne de 258). La cible était pourtant réaliste et nos efforts en ce sens ont tout de même fait en sorte que 8% de nos étudiantes et étudiants, tous programmes confondus, connaissent une expérience hors Québec dans le cadre d'un de nos projets. La cible n'a pas été atteinte notamment parce que beaucoup d'efforts ont été mis les premières années pour structurer les projets et mettre en place une structure efficace de gestion des projets et des stages.

L'objectif 1.3.3 n'est que partiellement atteint : favoriser la diversification des approches d'enseignement. La volonté du Collège en ce sens était d'augmenter l'utilisation des TIC dans l'enseignement et donc, de favoriser la diversification des approches. Le Collège a fait beaucoup d'efforts en ce sens et les résultats présentés en témoignent. Le Collège a en ce sens favorisé l'utilisation des TIC, mais la diversification des approches va bien au-delà de la simple utilisation des TIC. On peut diversifier les approches sans les TIC et utiliser les TIC sans diversifier les approches. Les indicateurs et les cibles qui viennent baliser cet objectif sont strictement liés à l'utilisation des TIC, au perfectionnement et non à la diversification des approches. Le Collège a aussi omis de documenter les données de l'année 0, soit l'année 2006-2007, afin que nous soyons en mesure de comparer et d'attester des augmentations prévues des heures d'utilisation des laboratoires informatiques.

L'objectif 1.4.1 a été jugé partiellement atteint notamment parce que nous n'avons pas les données nous permettant de vérifier si tous les programmes ont adopté des mesures de valorisation et d'amélioration de la maîtrise de la langue. De façon générale, les objectifs sont réalistes.

Les libellés des objectifs

Quelque six objectifs comprennent des verbes qui appellent davantage des obligations de moyens ou des résultats qualitatifs « favoriser, répandre et poursuivre » ; on retrouve deux fois deux verbes et parfois même deux objets distincts quoique liés dans un même objectif. Par ailleurs, les objectifs ont été balisés par des indicateurs et des cibles afin que l'on puisse en attester l'atteinte.

Certains objectifs de l'orientation 1 du Plan stratégique ne sont pas rédigés de façon claire et précise. Le Collège a fait le choix de ne pas intervenir après coup dans la rédaction des objectifs, mais sur celle des indicateurs et des cibles afin de pouvoir en attester de l'atteinte. Ces choix nous permettent de porter un regard sur le plan stratégique tel qu'il a été rédigé et adopté par la communauté, tout en permettant de faire les quelques ajustements nécessaires afin d'en évaluer l'efficacité.

4.2.2.2 Les indicateurs

La majeure partie des indicateurs sont pertinents et liés aux objectifs. Dix indicateurs ont été modifiés afin qu'ils puissent témoigner de l'atteinte des objectifs. Cinq indicateurs ont été enlevés dont quatre liés à l'objectif 1.6.2 jugé non pertinent par rapport à l'axe d'intervention. Un indicateur a été ajouté afin de couvrir l'objectif entièrement 1.5.2 qui comprend deux objets distincts. De façon générale, les indicateurs de l'orientation 1 du plan stratégique sont pertinents et liés aux objectifs, mais ils n'étaient pas tous rédigés de façon à pouvoir témoigner de l'atteinte des objectifs.

4.2.2.3 Les cibles

Les cibles sont toutes pertinentes et liées aux objectifs. Elles viennent préciser les échéances visées et baliser les augmentations prévues et souhaitées lorsqu'il y a quantification. Trois cibles seulement ont été modifiées pour les rendre plus précises. Des 26 cibles de l'orientation 1, 21 ont été atteintes et 5 partiellement atteintes. Les cibles témoignent de l'atteinte des objectifs.

4.2.2.4 Le calendrier

De façon générale, les échéances ont été respectées. L'adoption des Axes de développement des programmes n'a pas été respectée à cause d'un changement à la direction des études. Les échéances (et les cibles) d'insertion des priorités liées aux TI et à la valorisation du français n'ont pu être respectées parce qu'elles n'étaient pas été arrimées au cycle d'évolution des programmes, comme celles reliées à l'internationalisation et au développement durable.

4.2.2.5 Appréciation globale de l'orientation 1

Beaucoup de travail s'est fait dans ce domaine névralgique qu'est l'offre de formation au cours des dernières années :

Les quatre priorités

- L'insertion d'activités reliées aux quatre priorités dans la moitié des programmes et la formation générale suivant le cycle d'évolution des programmes;
- Le renforcement de la structure de gestion des projets et des stages internationaux; meilleure concertation des intervenants;
- Un cégep vert reconnu comme tel par la communauté;
- Le renforcement de la structure visant à supporter l'utilisation des TIC dans l'enseignement; offre de perfectionnement TIC conséquente et variée;

- L'adoption et la mise en œuvre d'un plan d'action sur la valorisation du français et mise en place de services et de mesures visant à soutenir la maîtrise de la langue.

L'offre de programmes

- La révision de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes;
- L'évaluation et la révision de plusieurs programmes de formation tant à la formation régulière qu'à la formation continue;
- L'adoption d'une formule originale permettant l'actualisation des programmes (mini AST);
- Le renouvellement de la carte des programmes à la formation continue;
- Les fiches programmes complétées et augmentées qui permettent à tous les intervenants des programmes (formation régulière et continue) de suivre leurs indicateurs et d'identifier les zones d'amélioration;
- L'élaboration et l'adoption de passerelles de formation DEP-DEC et AEC avec les deux commissions scolaires de la région;
- La réalisation de nombreux projets de collaboration université-collège qui ont pour but d'enrichir et de bonifier la formation.

De la synthèse de l'orientation 1, le Collège retient qu'on doit encore soutenir la réflexion et l'insertion d'activités reliées aux quatre priorités du plan stratégique dans l'ensemble des programmes tout en suivant le cycle d'évolution des programmes. Le Collège doit aussi toujours chercher à maintenir une offre de formation de qualité et le travail à cet égard ne pourra jamais être terminé. Tout au plus mettra-t-on l'accent un peu plus ou un peu moins sur certaines dimensions de l'orientation. Au secteur régulier, on pourrait mettre l'accent sur l'adaptation continue et l'actualisation des programmes déjà offerts. Par contre, la dimension développement fera toujours partie intrinsèque de la mission de la formation continue. Beaucoup d'activités ont été mises en œuvre et plusieurs outils ont été développés. Le temps est probablement venu de mettre l'accent sur l'effet de ces activités et de l'utilisation de ces outils sur l'amélioration de la pertinence et de la qualité des programmes. Il est remarquable de constater l'importance des progrès réalisés dans cette orientation malgré les mouvements de personnel importants à la Direction des études.

Des objectifs partiellement atteints, le Collège retient qu'avant de mettre en place un nouveau service, une nouvelle mesure spécifique, il doit d'abord déterminer les conditions dans lesquelles ce service ou cette mesure pourront se développer et se déployer et en établir le cadre de gestion et d'appréciation. De façon plus générale, le Collège doit s'engager à mesurer ce que l'on peut et veut mesurer et s'assurer tout au long de la durée du plan stratégique que l'on soit en mesure de le faire.

On peut dire que l'orientation 1 du plan stratégique a été réalisée. Le Collège s'est bien acquitté de sa responsabilité de développer et de maintenir une offre pertinente de programmes de qualité, en lien avec les besoins de la population, les exigences de la formation universitaire et celles du marché du travail.

4.3 Orientation 2

Orientation 2 : Favoriser l'accessibilité aux études et la qualification du plus grand nombre de jeunes et d'adultes, dans un milieu de vie et d'études stimulant

« L'accessibilité aux études collégiales pour le plus grand nombre, la réussite, la persistance et la qualification des étudiants que le Collège accueille sont également au cœur de la mission éducative. Le Collège considère que la formation collégiale est un projet impliquant un partenariat entre l'élève, premier responsable de son apprentissage et de la réussite, et le Collège, responsable de lui offrir l'enseignement, l'encadrement, l'environnement et les moyens requis.

Le Collège offre un milieu de vie propice à l'apprentissage et favorise la réussite de ses étudiants en mettant à leur disposition des mesures appropriées d'encadrement et de soutien. Par la qualité de son milieu de vie étudiante, ainsi que la richesse de la vie de ses programmes, le Collège crée les conditions d'un engagement de l'élève dans ses études. Des mesures et des structures d'accompagnement, ciblées en fonction des besoins et des clientèles, appuient l'apprentissage et supportent la réussite. Le Collège s'engage, par son plan de réussite et de diplomation, à prendre les mesures nécessaires pour améliorer la réussite et la diplomation de ses étudiants, et à témoigner publiquement des résultats obtenus.²⁰ »

La présente section entend présenter l'ensemble des actions du Collège pour créer un milieu de vie stimulant propre à favoriser la réussite, la persistance et la diplomation de ses étudiantes et de ses étudiants. La dernière partie fait le point sur l'appréciation globale de l'orientation 2.

Le plan stratégique reprend certaines des cibles fixées au Plan de la réussite et en ajoute d'autres sur plusieurs des priorités de celui-ci; seules les cibles qui se retrouvent dans le plan stratégique seront traitées ici. Les cibles du Plan de la réussite se réfèrent à la base de données Chesco du MELS et concernent les nouveaux inscrits en provenance du secondaire (cohorte A).

²⁰ Collège Montmorency, *Mission et plan stratégique de développement 2007-2012*, p. 85

4.3.1 Atteinte des objectifs

Axe d'intervention 2.1	Objectif 2.1.1
La persistance aux études et la diplomation	Identifier les obstacles à la persistance et à la diplomation propres à la situation de chacun des programmes, de façon à déterminer des pistes d'action adaptées

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Identification des problématiques propres aux programmes Adoption de mesures liées aux problématiques identifiées	D'ici 2009, tous les intervenants des programmes à risque disposent des données nécessaires pour analyser leurs indicateurs de persévérance et de diplomation	Atteint	Les gains sont importants notamment sur le suivi des indicateurs de performance. Le Service du développement pédagogique et des programmes produit une fiche programme pour tous les programmes du secteur régulier et le Service de la formation continue fait de même pour les programmes d'AEC. Pour le secteur régulier, ces fiches permettent de suivre les principaux indicateurs de performance d'un programme et d'identifier rapidement les problèmes. Au fil des ans et des demandes, les fiches programmes se sont bonifiées et fournissent maintenant diverses données complémentaires pertinentes (réussite de l'EUJ, les résultats du questionnaire <i>Aide-nous à te connaître</i>) qui permettent aux divers intervenants d'identifier rapidement les zones d'amélioration. Ces fiches sont analysées par la direction des études et cette analyse est communiquée directement aux coordonnatrices et aux coordonnateurs des départements et des programmes. Dans la plupart des cas, ces données sont analysées en
	D'ici 2009, tous les programmes ont un plan d'action	Partiellement atteint	
Taux de diplomation	Augmentation du taux de diplomation, 2 ans après la durée prévue des études, tous les programmes, de 10 %	Atteint	
	D'ici 2010, le taux de diplomation des élèves du Collège sera de 64,5 ²¹ % (tout programme, 2 ans après la durée prévue)	Partiellement atteint	
Taux de réinscription en troisième session	D'ici 2012, le taux de réinscription en 3e session (tout programme et tout collège) sera de 85 %	Partiellement atteint	

²¹ La cible inscrite au Plan d'amélioration est fixée à 64,5 % et non de 70 %; il s'agit fort probablement d'une erreur.

		<p>comité programme. Des pistes d'amélioration sont identifiées. Plusieurs actions ont été entreprises par le Collège et les départements afin d'agir directement sur certains problèmes identifiés. Toutefois, les problèmes constatés sont complexes. Pourquoi, malgré tous nos efforts en ce sens, a-t-on si peu d'inscriptions dans des programmes qui bénéficient d'une très forte demande de la part des employeurs et de perspectives professionnelles favorables ? Comment expliquer que les étudiants d'une cohorte en particulier abandonnent, alors que les taux habituels de persistance sont en général très satisfaisants : Muséologie, Éducation à l'enfance, Art plastiques, Assurances et services financiers ? Comment expliquer que ce qui est mis en place pour une cohorte, ne fonctionne pas nécessairement pour la cohorte suivante ? Comment amener plus d'étudiants à terminer leurs études jusqu'à la diplomation ? En matière d'amélioration de la réussite, de persistance et de diplomation, force est de reconnaître que les variables sont multiples et les réalités multidimensionnelles.</p> <p>On voit bien que les données concernant la diplomation et la réinscription sont en hausse depuis plusieurs années. Les cibles déterminées ne sont pas encore toutes atteintes. On remarque toutefois une progression relative des indicateurs dans la bonne direction.</p>
--	--	---

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances					
	√		√	Sans objet		oui		non	√

EXPLICATION /JUSTIFICATION : Tous les programmes ne font pas l'objet d'un plan d'action formel, mais tous les programmes du secteur régulier peuvent suivre leurs indicateurs de réussite, persistance et diplomation, les analyser et déterminer les mesures à prendre avec l'appui du Collège.

On voit bien que les données concernant la diplomation et la réinscription sont en hausse depuis plusieurs années. Les cibles déterminées ne sont pas encore atteintes. On remarque toutefois une progression relative des indicateurs dans la bonne direction.

Axe d'intervention 2.1	Objectif 2.1.2
La persistance aux études et la diplomation	Soutenir les comités programmes, en lien avec les départements, à l'égard de la réussite, de la persistance et de la diplomation

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Mécanismes de transmission aux comités programmes de l'information sur les différents paramètres et sur les indicateurs de réussite liés à leur programme			<p>La réorganisation de la direction des études a aidé les directrices et les directeurs adjoints à se rapprocher des comités de programme afin d'amorcer avec ceux-ci des relations qui portent sur l'ensemble des réalités et des problématiques des programmes.</p> <p>Les données sur la réussite, la persévérance et la diplomation sont disponibles. Elles sont analysées et présentées aux coordonnatrices et aux coordonnateurs des départements et des programmes. On peut dire que cette avancée est importante. Ce qui reste encore à gagner, c'est que ces données fassent l'objet d'une présentation systématique auprès de tous les comités programmes.</p> <p>À la formation continue, des efforts notables ont été faits pour améliorer la réussite des adultes en formation</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances				
				Sans objet	√	oui		non

EXPLICATION /JUSTIFICATION : L'objectif étant rédigé sous forme d'activité, nous ne pouvons pas affirmer qu'il n'est pas atteint. En effet, le Collège a soutenu les comités de programme à l'égard de ces objets.

Pour ce qui est de l'indicateur, les mécanismes de transmission semblent avoir été améliorés, notamment grâce à la réorganisation de la direction des études et à l'évaluation des mesures d'aide.

Axe d'intervention 2.2	Objectif 2.2.1
La réussite en formation générale	Augmenter la réussite en formation générale

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Amélioration de la réussite des étudiants du secteur préuniversitaire et hors cheminement en philosophie et en anglais	Augmentation de 5 % du taux de réussite en philosophie des élèves hors cheminement et dans les programmes préuniversitaires	Atteint	Les cibles visant des augmentations de 5 % de la réussite des étudiants en philosophie en en anglais dans les secteurs préuniversitaire et hors cheminement ont toutes été atteintes. Par ailleurs, dans les secteurs préuniversitaires et hors cheminement, les taux de réussite observés à Montmorency en philosophie et anglais sont maintenant supérieurs ou égaux à ceux du réseau. La réussite des cours augmente à Montmorency dans toutes les disciplines de la formation générale.
	Augmentation de 5 % du taux de réussite en anglais des élèves hors cheminement et dans les programmes préuniversitaires	Atteint	

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances				
				Sans objet	√	oui	non	

EXPLICATION /JUSTIFICATION : Selon les informations dont nous disposons, la réussite a effectivement augmenté en formation générale au Collège Montmorency entre 2002 et 2011 et les cibles visées ont été atteintes.

Axe d'intervention 2.3	Objectif 2.3.1
La réussite à l'Épreuve uniforme de français (ÉUF)	Améliorer la réussite à l'ÉUF

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Augmentation de la réussite de l'ÉUF	Réduction de 10 % des échecs à l'ÉUF	Atteint	<p>La réussite a effectivement augmenté à l'ÉUF. Ceci est d'autant important que le diplôme n'est pas attribué à qui échoue son épreuve uniforme. Ces progrès devraient donc avoir un effet bénéfique sur les taux de diplomation.</p> <p>Le fait, pour la direction des études, d'avoir investi des ressources particulières pour aider les étudiantes et les étudiants qui échouent l'ÉUF constitue une mesure ciblée qui semble porter ses fruits. De même, le Service de l'aide à l'apprentissage offre depuis quelques années de l'aide et des mesures de soutien aux étudiants qui éprouvent des difficultés particulières à cet égard.</p> <p>Depuis quelques années, le département de français collabore de très près avec le Service de l'aide à l'apprentissage pour le dépistage des étudiants à risque et les mesures d'aide à offrir et mettre en place.</p> <p>Les mesures mises en place par la Collège semblent donner des résultats comme en témoignent les taux de réussite des étudiants qui bénéficient des différentes activités et mesures d'aide et le taux de réussite global à l'ÉUF.</p>
	Augmentation de 15 % du nombre d'étudiants réussissant leur ÉUF au premier essai	Partiellement atteint	

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances					
	√		√	Sans objet	√	oui		non	

EXPLICATION /JUSTIFICATION : Selon les informations dont nous disposons, la réussite a effectivement augmenté à l'EUF. Les données indiquent une nette amélioration de la réussite de l'EUF. De plus, ils sont plus nombreux à réussir et ils sont plus nombreux à réussir au premier essai en 2012 qu'en 2002. Les services et les mesures mises en place semblent favoriser la réussite de l'Épreuve notamment des étudiants ayant des difficultés particulières. Par contre, les cibles ne sont pas toutes atteintes.

Axe d'intervention 2.4	Objectif 2.4.1
La persistance aux études et la diplomation	<p>Mettre en place des mesures et des interventions visant le dépistage précoce et le soutien des élèves à risque, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les élèves admis sous condition, notamment ceux admis sur la base des nouvelles règles du RREC • Les élèves des cohortes d'hiver : évaluer les difficultés de parcours spécifiques aux élèves admis à la session d'hiver, pour offrir un soutien adapté • Les garçons : mieux comprendre la problématique de la réussite des garçons au collégial, de façon à réduire l'écart de réussite entre les garçons et les filles <p>Ajout : Toutes et tous les étudiants-athlètes inscrits au programme éducatif et sportif « Les Nomades du Collège Montmorency » sont encadrés académiquement. Maintenir sa place dans l'équipe est tributaire de réussir ses cours</p>

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Définition des indicateurs de risque par des mesures appropriées	D'ici 2009, des indicateurs de suivi des élèves admis selon les nouvelles bases du RREC sont inscrits dans Cobra	Atteint	On peut vraiment parler ici de mesures structurantes : outils statistiques intégrés, développements Cobra, développement de services, mise en place d'évaluations de mesures et de services, etc. Ces développements vont tous dans le même sens : développer des mesures et des services pour mieux dépister et encadrer les étudiantes et les étudiants qui en ont besoin et favoriser leur réussite, fournir aux intervenants les outils efficaces et performants qui permettent une meilleure coordination des efforts. Les étudiants qui éprouvent des difficultés d'apprentissage peuvent bénéficier de services et d'encadrement individualisé afin de
Mise en place de moyens de dépistage des étudiants à risque	D'ici 2012, tous les programmes et les départements utilisent des moyens de dépistage des élèves à risque	Partiellement atteint	
Mise en place de mesures et de services pour soutenir le cheminement des étudiants à risque	Des mesures d'encadrement et de suivi sont offertes aux étudiants engagés dans des activités sportives	Atteint	
Analyse de l'efficacité des mesures entreprises			

<p>Identification des obstacles et des pistes de solutions –mise en place des moyens</p> <p>Les mesures de dépistage et de suivi s’appliquent aux étudiants des cohortes hiver</p>	<p>D’ici 2012, réduction de 3 points de pourcentage de l’écart entre le taux de réussite moyen en première session des cohortes de l’automne et celles de l’hiver</p>	<p>Atteint</p>	<p>favoriser leur réussite.</p> <p>Les cibles fixées ne sont pas toutes atteintes, mais ce qui compte le plus, ce sont les tendances que l’on observe pour tous les indicateurs : la réussite en première session augmente. Le milieu collégial est donc plus sensibilisé et travaille à faciliter la transition secondaire-collégial et à bien intégrer les étudiants. La réussite en première session augmente pour tous et plus particulièrement pour les garçons.</p>
<p>Mesure et constat de l’écart de réussite entre les garçons et les filles, identification des mesures pour le réduire</p> <p>Des données sur la réussite des garçons sont disponibles</p>	<p>Hausse du taux de réussite des garçons, de façon à ce que l’écart entre le taux de réussite moyen en première session des garçons et des filles soit réduit de 2 points de pourcentage</p>	<p>Atteint</p>	
<p>Augmentation de la réussite des garçons notamment en accueil et intégration</p>	<p>Augmentation de 5 % du taux de réussite moyen en première session des garçons hors cheminement</p>	<p>Partiellement atteint</p>	

Atteinte de l’objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances					
				Sans objet	v	oui		non	
	v		v		v	oui		non	

EXPLICATION /JUSTIFICATION : Toutes les cibles ne sont pas atteintes, même si les résultats sont intéressants et vont dans le sens de l’indicateur. Le bilan du plan de la réussite devrait nous fournir des données sur le dépistage des étudiants à risque dans les programmes.

Axe d'intervention : 2.5	Objectif : 2.5.1
Le cheminement hors programme	Soutenir la réussite, la persistance et la diplomation des élèves inscrits dans un cheminement hors programme (Accueil et intégration) en analysant le profil et les besoins de ces élèves

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Établissement d'un plan de formation et de mesures de soutien	D'ici 2012, augmentation du taux de réussite moyen en première session de 5 points de pourcentage (hors programme)	Partiellement atteint	Le profil et les besoins des étudiantes et des étudiants inscrits en Accueil et intégration ont été examinés dans le cadre d'un rapport qui a été déposé auprès des différentes instances. Le Collège a soutenu la réussite, la persistance et la diplomation de ces étudiants et diversifié les services qui leur sont offerts. On constate une amélioration certaine de la réussite scolaire de ces étudiants.
	Plan de formation élaboré en 2008-2009 et mis en œuvre en 2009-2010 (hors programme)	Atteint	

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances				
				Sans objet		oui		non

EXPLICATION /JUSTIFICATION : Le profil et les besoins des étudiants ont été examinés et le plan de formation des cours de mise à niveau a été produit et adopté. Les cheminements ont été revus et les services d'encadrement sont offerts en fonction des besoins des étudiants (deux parcours). La cible concernant l'augmentation de la réussite n'a pas été atteinte.

Axe d'intervention : 2.6	Objectif : 2.6.1
Les abandons de cours et les cheminements problématiques	Réduire le taux d'abandon de cours

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Mesures appropriées visant à réduire les taux d'abandon dans les disciplines de langues modernes et d'éducation physique	Réduction de 10 % des abandons dans les cours de langues modernes et d'éducation physique	Atteint	<p>Une meilleure compréhension des données relatives à l'abandon de cours nous a permis de résorber quelque peu ce problème, si problème il y avait. En effet, les données sur lesquelles la cible a été fixée comprenaient plusieurs retraits de cours qui ne sont aucunement des abandons au sens strict. Un abandon est un geste volontaire de l'étudiante ou de l'étudiant après le début de la session et il est signifié par un formulaire contresigné par un professeur et remis au Service de l'encadrement scolaire. Nos statistiques incluaient à l'époque tous les reclassements faits en anglais ou en espagnol qui ne sont absolument pas des abandons, puisque le Collège ne faisait que replacer l'étudiant dans un niveau inférieur ou supérieur selon le jugement du professeur. Dans le cas de l'éducation physique, plusieurs ajustements d'horaire de dernières minutes faisaient en sorte que l'on comptabilisait comme des abandons, le fait de devoir replacer certains étudiants dans d'autres cours pour compléter leur horaire.</p> <p>Le gain institutionnel a certes été de mieux comprendre les données statistiques pour mieux refléter la réalité et outiller les intervenants.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances				
				Sans objet	√	oui		non

EXPLICATION /JUSTIFICATION : La cible est atteinte et des mesures ont été prises pour comprendre et pour agir sur les causes principales des forts taux d'abandon enregistrés dans ces disciplines. L'analyse que le Collège a faite a permis de mieux comprendre les effets de certains phénomènes comme le reclassement.

Axe d'intervention : 2.7	Objectif : 2.7.1
La transition secondaire – collégial	Assurer, en collaboration avec l'ordre secondaire, une transition plus harmonieuse entre le secondaire et le collégial

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Actualiser les mesures et les interventions auprès des élèves du secondaire visant à mieux préparer et à faciliter la transition au collégial			Plusieurs initiatives ont permis au personnel enseignant d'être bien informé et préparé à l'arrivée de la première cohorte d'étudiantes et d'étudiants issus de la réforme. Les outils statistiques que le Collège a mis en place depuis quelques années ont aussi servi à mesurer les résultats scolaires de ces étudiants.
Sensibilisation des parents à l'égard de l'importance de leur rôle de soutien au parcours scolaire et à la réussite de leur jeune au collégial	Organisation d'au moins une activité par année de sensibilisation et d'information à l'intention des parents	Atteint	<p>On note aussi une plus grande préoccupation des divers services et notamment celle de la DSAESC pour offrir des activités permettant aux populations d'élèves du secondaire de se familiariser avec leur cégep.</p> <p>On peut aussi parler ici de l'implication de la DACC permettant de mieux faire connaître le Collège et ses programmes à la population étudiante du secondaire et aux parents impliqués.</p> <p>L'ensemble de ces activités ne pourraient se réaliser sans la collaboration et l'ouverture de l'ordre secondaire.</p> <p>Montmorency devient de plus en plus le collège des Lavallois, ce qui correspond aux volontés du Collège. Ceci n'est pas étranger aux actions entreprises depuis plusieurs années. En termes de fréquentation et de désirabilité, le Collège progresse année après année. Ses efforts pour entrer en contact avec la population y sont, certes, pour quelque chose. Mais il ne faut pas</p>

			<p>oublier la qualité de ses services à la population, surtout en ce qui a trait à sa mission centrale d'éducation et de formation tant à la population adulte que jeune.</p> <p>De plus, le Collège s'investit beaucoup afin d'assurer une transition harmonieuse, centrée sur la réussite éducative, des élèves du secondaire qu'il accueille.</p>
--	--	--	--

Atteinte de l'objectif

Atteint ✓	Atteint partiellement	Non atteint	En continu ✓	Respect des échéances				
				Sans objet	✓	oui		non

EXPLICATION /JUSTIFICATION : Les activités réalisées par le Collège à cet effet sont impressionnantes tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif. Mais, formulé comme il l'est, cet objectif ne sera jamais complètement atteint, sans qu'on ait nécessairement à créer de nouvelles activités, ce travail de facilitation de la transition sera toujours à refaire, les populations changeant tous les ans.

Ceci dit, un travail particulier devait être fait étant donné l'arrivée des premières cohortes du renouveau secondaire. Ce travail a été fait.

Axe d'intervention : 2.7	Objectif : 2.7.2
La transition secondaire – collégial	Consolider les mesures liées à la pédagogie de la première session

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Mettre en place des stratégies pédagogiques favorisant la réussite en première session	D'ici 2012, 72 % des élèves inscrits auront un taux de réussite supérieur à 75 % en 1re session	Partiellement atteint	<p>On note avec plaisir que la réussite des étudiantes et étudiants au premier trimestre augmente d'année en année. On pourrait penser que cette augmentation reflète le fait indéniable que la réussite est au cœur des préoccupations des intervenants du Collège.</p> <p>La direction des études fait l'analyse des indicateurs de performance avec les coordonnatrices et les coordonnateurs des départements. Les informations statistiques fournies aux coordonnateurs leur permettent de porter un regard sur les performances scolaires des étudiants de leur programme ou discipline.</p> <p>Une belle collaboration s'installe entre les différents services pour soutenir et accompagner les intervenants et les étudiants dans leur réussite.</p>
	Chaque programme a mis en place des stratégies pédagogiques favorisant la réussite en première session		

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances					
				Sans objet	v	oui		non	
v			v		v	oui		non	

EXPLICATION /JUSTIFICATION : Les cibles du Plan de la réussite à l'égard de la réussite en première session n'ont pas toutes été atteintes, même si on constate une nette augmentation de la réussite dans l'ensemble des secteurs de formation au Collège. Par ailleurs, tous les programmes du Collège ont mis en place des mesures pour favoriser la réussite en première session.

Axe d'intervention : 2.7	Objectif : 2.7.3
La transition secondaire - collégial	Faciliter, par des activités d'accueil, l'intégration des étudiants au Collège et leur sentiment d'appartenance à un programme

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Définition et mise en œuvre d'un ensemble intégré d'activités et de moyens propres à soutenir l'intégration et le sentiment d'appartenance des étudiants	D'ici 2012, tous les programmes offrent des activités d'accueil	Partiellement atteint	Des activités d'accueil sont organisées au Collège pour l'ensemble des nouveaux inscrits et dans les programmes. Il nous semble important que les étudiantes et les étudiants se sentent accueillis au Collège et que leur rentrée se fasse de la façon la moins anonyme possible. Une bonne collaboration s'est installée entre les départements et les services pour assurer le bon déroulement de celles-ci.
	Les activités d'accueil rejoignent plus de 50 % des nouveaux inscrits	Partiellement atteint	

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement √	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet		oui		non	√

EXPLICATION /JUSTIFICATION : Il est clair que le Collège travaille à faciliter l'intégration au Collège des nouveaux étudiants. À travers les activités d'intégration aux études collégiales et les accueils programmes, on rejoint peut-être 50 % des nouveaux inscrits, mais nous n'en avons pas la preuve. Par ailleurs, il sera toujours difficile d'atteindre des sommets de fréquentation pour les activités d'accueil de nouveaux même si celles-ci favorisent l'intégration et le développement du sentiment d'appartenance. Le nombre d'accueil programme et la participation des nouveaux inscrits semblent progresser d'une année à l'autre, mais les cibles ne sont pas encore atteintes. À l'automne 2012, trois programmes n'offrent pas encore d'activité d'accueil des nouveaux inscrits.

Axe d'intervention : 2.7	Objectif : 2.7.4
La transition secondaire - collégial	Augmenter, en collaboration avec les intervenants du secondaire, le taux de passage au collégial des jeunes de Laval

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
<p>Définition et mise en œuvre d'une stratégie d'information et de promotion des programmes et de l'institution</p> <p>Consolidation et accroissement des activités destinées aux élèves et aux intervenants du secondaire</p> <p>Transmission d'une information juste sur les programmes d'études et les activités de vie étudiante, dans un format attrayant et convivial, après des élèves du secondaire, de leurs parents et des professionnels (enseignants et conseillers) qui les encadrent</p>	Augmenter de 10 % la part des étudiants du Collège qui provient de la région de Laval	Atteint	<p>Le Collège a mis en place plusieurs activités en collaboration avec le secondaire afin de faire connaître l'institution et ses programmes et créer l'image d'un Collège de proximité, actif et présent : le Forum des jeunes en sciences, la Quinzaine des sciences, les Concours scientifiques, l'opération <i>Portes ouvertes</i>, les visites dans les écoles, l'accueil de conseillères et conseillers du secondaire, le Défi Laval actif. Toutes les activités de ce type servent bien l'objectif de présenter Montmorency comme étant le collège partenaire des Lavallois.</p> <p>Les outils de communication utilisés par le Collège se renouvellent régulièrement et sont le fruit de la collaboration des divers intervenants des services et des programmes.</p> <p>Nous avons par ailleurs peu de données sur le taux de passage des jeunes Lavallois au collégial. Ce sont des données que nous n'avons pas pour le moment. Par ailleurs, on note que la majorité de la population étudiante du Collège provient de Laval. On note, que 61 % des nouveaux admis du secteur jeune du secondaire au Collège en 2011 sont des jeunes en provenance de Laval. Entre 2002 et 2012, on observe une augmentation substantielle du nombre d'étudiantes et d'étudiants qui, ayant fait leurs études secondaires à Laval, choisissent de s'inscrire à Montmorency, une augmentation de 21 %.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet	√	oui		non	

EXPLICATION /JUSTIFICATION : Les divers moyens mis en œuvre ces dernières années pour faire la promotion du Collège et de ses programmes ont fait en sorte que le Collège est maintenant le collège des Lavallois comme en témoignent les données sur la provenance des étudiants. C'est l'objectif visé.

Axe d'intervention : 2.8	Objectif : 2.8.1
L'intégration au marché du travail et l'admission universitaire des diplômés	Analyser les problématiques particulières liées à l'admission universitaire des étudiants diplômés du Collège

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Identification des problématiques et mise en place des moyens appropriés	D'ici 2009, des données sur l'admission universitaire seront intégrées dans les fiches programmes	Atteint	On a mis du temps à s'occuper de la suite des études collégiales pour les programmes préuniversitaires, mais c'est chose faite et ces données font partie des indicateurs de performance dont disposent la direction des études et les départements d'enseignement concernés. Il fallait attendre notamment que les universités puissent fournir les données nécessaires. Il y a encore des données non encore disponibles que les collèges aimeraient avoir comme les taux de réussite de nos étudiantes et étudiants dans les différents programmes universitaires auxquels ils s'inscrivent. Ces données ne sont pas encore disponibles.

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances				
				Sans objet		oui	√	non

EXPLICATION /JUSTIFICATION : L'objectif est atteint puisqu'un rapport sur la question a été produit et que les données sur les admissions universitaires font l'objet d'une analyse par les divers intervenants concernés.

Axe d'intervention : 2.8	Objectif : 2.8.2
L'intégration au marché du travail et l'admission universitaire des diplômés	Approfondir le suivi sur le marché du travail des étudiants diplômés des programmes de DEC de la formation technique et des programmes de la formation continue et identifier les problématiques particulières à certains programmes ou secteurs d'activités

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Suivi des diplômés de la formation continue Suivi des diplômés de la formation régulière Consolidation de la stratégie et des activités de suivi auprès des départements	D'ici 2012, mise en place des procédures nécessaires pour la production d'une enquête périodique de relance auprès des diplômés des programmes d'AEC, et réalisation de l'enquête	Atteint	<p>La Relance est certes un outil intéressant pour suivre l'insertion de nos diplômés sur le marché du travail. C'est vrai pour les deux secteurs de la formation. On voit que les données sont désormais disponibles et elles sont diffusées auprès des intervenants concernés. On a donc toutes les raisons de penser que les données étant disponibles, elles font l'objet d'une analyse par les responsables concernés.</p> <p>À la formation continue comme à la formation régulière, le Collège s'est donné les instruments permettant aux intervenants d'analyser les données de la relance et d'identifier les problématiques s'il y a lieu.</p> <p>La direction des études soutient aussi les programmes techniques qui éprouvent le besoin de valider leurs choix au regard des besoins, des grandes tendances ou des avancées technologiques du marché du travail en organisant des rencontres avec des représentants des entreprises et des employeurs du secteur d'activité.</p> <p>Le Collège n'a donc pas, comme prévu, procédé à une relance 2 à 5 ans auprès de ses diplômés puisque cela ne lui est pas apparu comme étant nécessaire, sauf pour Sécurité incendie.</p>
	D'ici 2009, réalisation d'une enquête de relance à moyen terme (2 ou 5 ans après l'obtention du diplôme) auprès des diplômés de la formation régulière	Partiellement atteint	
	Identification des secteurs d'activité problématiques	Atteint	

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances					
				Sans objet		oui		non	✓
	✓		✓						

EXPLICATION /JUSTIFICATION : Le suivi sur le marché du travail a été amélioré notamment en formation continue. Les données sont disponibles et sont intégrées aux fiches programmes. Certes, le Collège n'est pas un bureau de placement et sa mission première est la formation. Mais d'identifier les problématiques particulières peut aider à faire évoluer les programmes de formation afin de mieux les adapter aux besoins du marché. Le Collège ne peut influencer le marché (ou si peu), mais il peut mieux y préparer ses finissants.

Dans le milieu des années 2000, certains programmes (administration, sécurité incendie et électronique) enregistrent des taux de placement qui semblent problématiques (50 à 70 %). Le Collège a donc pensé procéder à une relance 2 à 5 ans pour mieux comprendre le cheminement de ses diplômés dans certains programmes. Depuis 2009-2010, les taux de placement de nos diplômés sont très bons voire excellents et dépassent même les taux provinciaux dans la grande majorité (16 sur 20) des programmes. Le Collège n'a donc pas, comme prévu, procédé à une relance 2 à 5 ans auprès de ses diplômés puisque cela ne lui est pas apparu comme étant nécessaire, sauf pour Sécurité incendie.

Les évaluations de programmes sont également un moyen d'identifier ces problématiques particulières et d'y remédier (voir 1.6.1).

Axe d'intervention : 2.9	Objectif : 2.9.1
La qualité et le dynamisme du milieu de vie étudiante	Maintenir et développer une carte de services et d'activités de vie étudiante qui tient compte des intérêts et des besoins des étudiants, propre à stimuler l'engagement, la motivation, le choix professionnel

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Offre d'une carte d'activités de vie étudiante variées et stimulantes	D'ici 2012, augmentation de 10 % de la participation étudiante aux activités offertes par la DSAESC	Atteint	<p>Le service des activités étudiantes fait preuve de beaucoup de dynamisme et de créativité dans le renouvellement de l'offre d'activités de tout ordre aux étudiants. On note une augmentation substantielle du nombre et de la diversité des activités notamment en lien avec les priorités du plan stratégique.</p> <p>Les activités étudiantes doivent servir le développement intégral de la personne et, plus particulièrement, comme l'indique l'objectif, l'engagement, la motivation et le choix professionnel. Les activités étudiantes, avec leur dimension extra-muros, contribuent aussi à construire l'image, la personnalité de l'institution auprès des jeunes et de la population en général. La mise en valeur de ces activités sert cet objectif, mais, aussi, la valorisation des étudiantes et des étudiants et de ce qu'ils accomplissent.</p>
Valorisation des réalisations et des événements de vie étudiante à l'interne et à l'externe	Renouvellement de la carte des activités étudiantes offertes	Atteint	
Participation étudiante			
Offre d'activités étudiantes			

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances				
				Sans objet	√	oui	non	

EXPLICATION /JUSTIFICATION : L'objectif visé a été atteint. La carte des services et des activités de vie étudiante est variée et de gros efforts sont faits pour adapter l'offre aux besoins et aux intérêts des étudiants.

Axe d'intervention : 2.9	Objectif : 2.9.2
La qualité et le dynamisme du milieu de vie étudiante	Valoriser l'engagement étudiant

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Consolidation du programme de reconnaissance de l'engagement étudiant Conception et mise en œuvre d'une stratégie pour encourager, valoriser et reconnaître l'engagement	D'ici 2012, le nombre d'élèves qui auront obtenu une reconnaissance de leur engagement sera de 3 % de la population étudiante	Atteint	Le programme de reconnaissance est maintenant bien implanté au Collège et les résultats en témoignent largement. On a aussi vu à 2.9.1, que l'engagement étudiant pouvait être valorisé autrement qu'avec la reconnaissance au bulletin et c'est tant mieux.

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances				
				Sans objet		oui	√	non

EXPLICATION /JUSTIFICATION : L'objectif est une activité. Le Collège a valorisé l'engagement étudiant comme en témoigne largement le nombre de mentions accordées chaque année. L'objectif est donc atteint.

Axe d'intervention : 2.9	Objectif : 2.9.3
La qualité et le dynamisme du milieu de vie étudiante	Rapprocher les activités de vie étudiante de la vie pédagogique

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Mise en place de situations d'apprentissage variées, stimulantes et adaptées aux besoins des étudiants et des programmes	D'ici 2012, la moitié des programmes d'études auront des activités organisées conjointement par les départements ou comités programmes et la DSAESC	Atteint	<p>Cet objectif traduit la volonté du Collège d'inscrire les activités étudiantes dans l'ensemble des moyens qui contribuent directement à la réalisation de sa mission éducative par la voie des programmes. Il s'agit d'une tentative de rapprochement entre le « parascolaire » et le scolaire, afin que le premier contribue plus directement à l'atteinte des objectifs du second.</p> <p>On a qu'à voir la quantité de projets réalisés en collaboration avec les départements d'enseignement pour se convaincre d'un certain rapprochement des activités de vie étudiante et de la vie pédagogique. On est en droit de penser aussi que les professeurs peuvent compter sur l'appui de la DSAESC pour soutenir l'organisation d'activités reliées à la pédagogie.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet		oui	√	non	

EXPLICATION /JUSTIFICATION : La cible est largement atteinte comme en témoignent les nombreuses activités rapportées au bilan.

Axe d'intervention : 2.9	Objectif : 2.9.4
La qualité et le dynamisme du milieu de vie étudiante	Réaliser des activités de vie étudiante et des activités institutionnelles permettant la sensibilisation au développement durable et à l'environnement

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Mise en œuvre de projets ou d'activités d'animation du milieu valorisant les principes du développement durable	Au moins une activité écoresponsable par session sera réalisée	Atteint	La sensibilisation au développement durable a fait beaucoup de chemin au Collège depuis quelques années. Cet aspect est un signe comme quoi le Collège considère comme très importante son orientation environnementale. Il en fait une de ses constituantes en l'affichant publiquement sur son site Web. Tous les ans, plusieurs activités ponctuelles ou récurrentes sont offertes à la communauté montmorencienne relativement au développement durable. Le Collège porte une attention particulière à l'organisation d'événements écoresponsables.
	D'ici 2012, au moins deux activités permanentes de vie étudiante concernent le développement durable et l'environnement, et fonctionnent avec succès	Atteint	

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances				
				Sans objet		oui	√	non

EXPLICATION /JUSTIFICATION : La cible est largement atteinte et dépassée. En effet, le Collège réalise tous les ans des activités permettant la sensibilisation au développement durable et à l'environnement.

Axe d'intervention : 2.9	Objectif : 2.9.5
La qualité et le dynamisme du milieu de vie étudiante	Créer une meilleure synergie au sein des programmes, ainsi qu'entre les programmes et les services

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
<p>Mise en place appropriée pour la diffusion des activités et de réalisations des étudiants et des programmes</p> <p>Consolidation et développement de lieux d'appartenance au sein des programmes</p>	<p>D'ici 2012, tous les programmes ont mis en place des lieux d'appartenance et d'échange, réels ou virtuels</p>	<p>Atteint</p>	<p>Cette cible, issue du Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation, correspondait à un besoin réel auquel les travaux de construction et de réaménagement ont pu répondre. Sans nier l'importance de créer aussi des lieux virtuels fonctionnels et conviviaux, on peut penser que l'amélioration de la qualité du milieu de vie et d'étude passe de façon évidente par le fait de pouvoir rencontrer les professeurs et le fait de pouvoir travailler et échanger avec des collègues au Collège, tout près des ressources humaines ou physiques nécessaires (laboratoire, matériauthèque, centre d'aide, bureau de professeur, bibliothèque, etc.).</p> <p>En ce sens, on ne peut nier que le Collège a fait des gains importants. La création du comité agrandissement - aménagement a certainement contribué à rapprocher les services des programmes.</p> <p>Le Collège a aussi fait des efforts importants pour diffuser les activités des étudiantes, des étudiants et des programmes par divers moyens à l'interne comme à l'externe.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances					
	√		√	Sans objet		oui		non	√

EXPLICATION /JUSTIFICATION : L'objectif parle de créer une meilleure synergie au sein des programmes et entre les services et les programmes. On se serait attendu à trouver des indicateurs et des cibles liés à la vie des programmes, aux comités de programmes ou à des initiatives pour favoriser une meilleure adéquation entre les actions des services et les besoins des programmes. On semble avoir perdu de vue la portée de cet objectif. Il est aussi permis de se poser des questions sur le lien entre l'objectif et l'axe d'intervention. Ce lien existe dans la mesure où la meilleure synergie à laquelle on aspire ne concerne que la qualité du milieu de vie étudiant. Par ailleurs, la cible est en bonne voie d'être atteinte et les efforts consentis vont dans le sens de l'objectif et des indicateurs.

Axe d'intervention : 2.10	Objectif : 2.10.1
Les services à l'élève	Actualiser la gamme de services d'aide et de soutien aux étudiants tenant compte des caractéristiques et des besoins de la clientèle

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Adaptation des services ou mise en œuvre de services adaptés pour les étudiants aux besoins particuliers en raison de limitations fonctionnelles, troubles de santé mentale, troubles d'apprentissage ou autres	D'ici 2009, définition d'une carte de services renouvelée, adaptée aux élèves présentant des besoins particuliers	Atteint	<p>Les services aux étudiantes et étudiants ayant des besoins particuliers se sont bien développés : services professionnels, consultation, diagnostic, passation d'examens, accès à des outils électroniques, suivi individuel, soutien à la réussite de l'EUF, etc. Nul doute que les étudiants ayant des besoins particuliers sont mieux servis et compris qu'ils ne l'étaient il y a de cela à peine trois ans. Le personnel enseignant peut aussi compter sur le soutien des professionnels et sur des services spécialisés pour les aider avec ces étudiants.</p> <p>Le Collège s'est non seulement assuré de pouvoir offrir des services à ces étudiants, mais s'assure aussi que ceux-ci favorisent leur réussite. Depuis 2010, le SAA est en mesure de suivre le cheminement scolaire de ces étudiants.</p> <p>Le nombre d'étudiants ayant des besoins particuliers et qui bénéficient de services particuliers et correspondants à leur besoins est en nette progression d'une année à l'autre.</p>
	D'ici 2009, mise en place de mécanismes de suivi du cheminement scolaire des élèves ayant des limitations fonctionnelles ou autres caractéristiques particulières	Atteint	
	D'ici 2012, tous les élèves ayant des besoins particuliers auront accès à des services adéquats	Atteint	

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement ✓	Non atteint	En continu ✓	Respect des échéances					
				Sans objet		oui	✓	non	

EXPLICATION /JUSTIFICATION : En lien avec l'indicateur et les cibles reliés, ce sont les services aux étudiantes et étudiants ayant des besoins particuliers qui se sont le plus développés au Collège ces dernières années. Nous ne pouvons considérer l'objectif comme étant atteint malgré tout ce qui s'est fait pour répondre aux besoins de ces étudiants. En effet, l'objectif traite de l'ensemble des étudiants et de leurs besoins. Certes les énergies déployées pour offrir des services aux étudiants ayant des limitations fonctionnelles ou autres étaient essentielles, mais qu'en est-il des besoins de la masse des étudiants? Du travail a été fait dans ce sens et beaucoup s'énergies sont mises pour rencontrer les besoins de l'ensemble des étudiants. Les résultats énoncés dans d'autres objectifs en témoignent largement, mais nous ne sommes pas en mesure d'affirmer que tous les étudiants ayant des besoins particuliers ont accès à des services adéquats.

Axe d'intervention : 2.11	Objectif : 2.11.1
La diversité culturelle	Favoriser l'intégration et l'amélioration de la réussite des étudiants issus de l'immigration récente

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Développement et mise en œuvre des modalités d'accueil et des services adaptés aux étudiants issus des communautés culturelles	D'ici 2012, des mécanismes de suivi particulier des cheminements scolaires des élèves issus de l'immigration récente seront mis en place	Partiellement atteint	Le Collège a mis en œuvre depuis quelques années nombre d'activités démontrant sa reconnaissance et son acceptation des étudiantes et étudiants issus de l'immigration récente. Le message du Collège est à l'effet que cette diversité est une richesse et non une difficulté. Les étudiants issus de l'immigration récente qui sont inscrits en francisation et dans les AEC font l'objet d'un suivi particulier.
Développement et mise en œuvre des modalités d'accueil et des services adaptés aux étudiants issus des communautés culturelles	D'ici 2012, des activités particulières d'intégration seront offertes aux élèves issus de l'immigration récente	Non atteint	

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances						
				Sans objet		oui		non	√	
	√		√							

EXPLICATION /JUSTIFICATION : Le Collège a fait beaucoup de choses pour présenter l'image d'une institution multiculturelle qui reconnaît et apprécie la diversité qui caractérise sa population. Il a aussi mis en place des activités et des services pour favoriser l'intégration des étudiants notamment pour les AEC et la francisation. Bien que ces activités puissent favoriser l'intégration (elles pourraient aussi faire le contraire en stigmatisant les communautés culturelles autour d'activités qui sont les leurs), rien ne démontre que le Collège a mis en œuvre des actions visant spécifiquement une meilleure intégration des étudiants issus de l'immigration récente dans le secteur régulier. C'est encore moins le cas pour ce qui concerne l'amélioration de la réussite de cette catégorie d'étudiants pour lesquels nous n'avons aucune donnée. On reconnaît toutefois que la chose est un peu délicate. En effet, comment identifier un étudiant issu de l'immigration récente qui éprouve des difficultés particulières sans faire preuve à son égard de discrimination ?

En formation continue, le suivi du cheminement des étudiants issus de l'immigration récente se fait tout naturellement parce que ceux-ci composent près de 60 % des inscriptions. Des services particuliers sont offerts à ces étudiants et à ceux des cours de francisation.

Axe d'intervention : 2.11	Objectif : 2.11.2
La diversité culturelle	Favoriser pour les étudiants étrangers l'accessibilité aux programmes du collège

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Développement d'une stratégie de recrutement d'étudiants étrangers pour des programmes ciblés			Les étudiantes et étudiants étrangers du Collège peuvent avoir accès à des services d'accueil et d'intégration bien organisés. Par contre, à part quelques initiatives, peu de choses ont été faites pour élaborer une véritable stratégie de recrutement d'étudiants étrangers et pour faire la promotion de nos programmes à l'étranger. On peut aussi penser que la population étudiante locale ayant augmenté de façon importante au Collège, tous les efforts ont plutôt convergé dans l'accueil et l'intégration de ceux-ci.

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint √	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet		oui		non	√

EXPLICATION /JUSTIFICATION : Le jugement peut sembler un peu sévère ici. Même si le Collège a accueilli plusieurs étudiants étrangers ces dernières années, c'est l'indicateur qui appelle un tel jugement puisqu'aucune stratégie de recrutement d'étudiants étrangers pour des programmes ciblés n'a été développée.

Axe d'intervention : 2.11	Objectif : 2.11.3
La diversité culturelle	S'approprier les aspects du multiculturalisme dans les parcours de formation et d'insertion sociale et professionnelle des étudiants de la formation continue et de la francisation

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Développement d'outils de collecte de données sur les parcours de formation et d'insertion sociale et professionnelle des étudiants issus des communautés culturelles Élaboration de constats et définition des mesures d'aide et de suivi adaptées	D'ici 2012, à la DFC, les outils de collecte de données sur les parcours de formation et d'insertion sociale et professionnelle des élèves issus des communautés culturelles sont définis et mis en application	Partiellement atteint	La DFC a élaboré des outils de collecte de données et procéder plusieurs opérations de relance pour mieux comprendre les parcours d'intégration des étudiantes et étudiants de la francisation et concevoir une gamme de services adaptés afin de favoriser leur intégration. Le travail est amorcé.

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances						
				Sans objet		oui		non	v	
	v		v							

EXPLICATION /JUSTIFICATION : Quel est le sens exact de l'objectif ? S'agit-il de mieux comprendre les impacts des différences culturelles sur l'insertion sociale et professionnelle des étudiants de la DFC et de la francisation? Quoi qu'il en soit, les indicateurs semblent cohérents avec cette interprétation et on sent que la démarche progresse afin de tracer un portrait des étudiants de la francisation qui nous permettrait de mieux soutenir leur démarche d'apprentissage et d'insertion socioprofessionnelle. Les services et les mesures d'aide et de suivi sont présentement en cours de validation dans le cadre d'un projet spécifique.

Axe d'intervention : 2.12	Objectif : 2.12.1
La valorisation et la maîtrise de la langue française	Mettre en place des mesures ou des activités particulières pour promouvoir l'importance de la qualité de la langue auprès des étudiants

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Conception et mise en œuvre d'un plan d'action global pour mettre en œuvre la politique de valorisation de la langue française Animation du milieu étudiant à l'égard de la qualité de la langue	En 2008-2009, le plan d'action est défini et diffusé dans la communauté	Atteint	Des mesures et activités ont effectivement été mises en place par le Collège pour promouvoir l'importance de la qualité de la langue. Des collaborations entre certains départements d'enseignement et certains services permettent la mise en œuvre de plusieurs activités susceptibles de valoriser et promouvoir l'importance de la qualité de la langue auprès du personnel et des étudiantes et des étudiants. Le CAF dessert l'ensemble des étudiants de tous les programmes y compris ceux de la formation continue. Voir aussi 1.4.1.
	Deux activités de valorisation de la langue sont conçues et mises en œuvre chaque année	Atteint	

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet		oui		non	√

EXPLICATION /JUSTIFICATION : Des mesures et activités ont effectivement été mises en place par le Collège pour promouvoir l'importance de la qualité de la langue auprès des étudiants.

4.3.2 Appréciation générale de l'orientation 2 et regard critique

Orientation 2 : Favoriser l'accessibilité aux études et la qualification du plus grand nombre de jeunes et d'adultes, dans un milieu de vie et d'études stimulant

4.3.2.1 Les objectifs

Les liens avec l'orientation

C'est dans l'orientation 2 que l'on retrouve le plus d'éléments reliés au Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation, mais non exclusivement. L'analyse de l'intégration de ce dernier dans le plan stratégique a été faite au chapitre 3 (p.17) du présent document.

L'orientation 2 du Collège comprend deux grandes sections : les efforts du Collège pour favoriser la réussite, la persévérance et la diplomation et le milieu de vie et d'études des étudiantes et des étudiants. Le tableau suivant présente les liens entre les deux sections de l'orientation 2 et les objectifs et fait la démonstration que les objectifs sont en lien direct avec l'orientation :

Tableau 30 : Liens entre les objectifs de l'orientation 2 et les thèmes abordés

Réussite, persévérance et diplomation		Milieu de vie et d'études	
2.1.1, 2,3	la persévérance et la diplomation	2.9.1	la carte des services et des activités et
2.2.1	La réussite en formation générale	2.9.2	la valorisation de l'engagement
2.3.1	la réussite de l'EUF	2.9.3	le rapprochement des activités étudiantes de la pédagogie
2.4.1	le suivi des étudiants à risque	2.9.4	les activités reliées au développement durable
2.5.1	les étudiants hors cheminement	2.9.5	la synergie entre les services et les programmes, la valorisation des activités et des réalisations des programmes et des étudiants ; les lieux d'appartenance
2.6.1	les abandons	2.10.1	l'adaptation des services aux besoins des étudiants ayant des besoins particuliers
2.7.1, 2, 3, 4	la transition secondaire -collégiale	2,11.1, 2	les services et activités destinés aux étudiants issus de l'immigration récente
2.8.1, 2	la poursuite des études ou l'intégration du marché du travail	2.12.1	les activités reliées à la valorisation du français

Le réalisme des objectifs

Le tableau suivant présente les jugements portés sur le niveau d'atteinte des objectifs de l'orientation 2 :

Tableau 31 : L'atteinte des objectifs de l'orientation 2

Objectifs		Atteint	Partiellement atteint	Non atteint
2.1.1	Identifier les obstacles à la persistance et à la diplomation propres à la situation de chacun des programmes, de façon à déterminer des pistes d'action adaptées		√	
2.1.2	Soutenir les comités programmes, en lien avec les départements, à l'égard de la réussite, de la persistance et de la diplomation	√		
2.2.1	Augmenter la réussite en formation générale	√		
2.3.1	Améliorer la réussite à l'ÉUF		√	
2.4.1	<p>Mettre en place des mesures et des interventions visant le dépistage précoce et le soutien des élèves à risque, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les élèves admis sous condition, notamment ceux admis sur la base des nouvelles règles du RREC • Les élèves des cohortes d'hiver : évaluer les difficultés de parcours spécifiques aux élèves admis à la session d'hiver, pour offrir un soutien adapté • Les garçons : mieux comprendre la problématique de la réussite des garçons au collégial, de façon à réduire l'écart de réussite entre les garçons et les filles <p>Ajout : Toutes et tous les étudiants-athlètes inscrits au programme éducatif et sportif « Les Nomades du Collège Montmorency » sont encadrés académiquement. Maintenir sa place dans l'équipe est tributaire de réussir ses cours</p>		√	
2.5.1	Soutenir la réussite, la persistance et la diplomation des élèves inscrits dans un cheminement hors programme (Accueil et intégration) en analysant le profil et les besoins de ces élèves		√	
2.6.1	Réduire le taux d'abandon de cours	√		
2.7.1	Assurer, en collaboration avec l'ordre secondaire, une transition plus harmonieuse entre le secondaire et le collégial	√		
2.7.2	Consolider les mesures liées à la pédagogie de la première session	√		
2.7.3	Faciliter, par des activités d'accueil, l'intégration des étudiants au Collège et leur sentiment d'appartenance à un programme		√	
2.7.4	Augmenter, en collaboration avec les intervenants du secondaire, le taux de passage au collégial des jeunes de Laval	√		
2.8.1	Analyser les problématiques particulières liées à l'admission universitaire des étudiants	√		

	diplômés du Collège			
2.8.2	Approfondir le suivi sur le marché du travail des étudiants diplômés des programmes de DEC de la formation technique et des programmes de la formation continue et identifier les problématiques particulières à certains programmes ou secteurs d'activités		√	
2.9.1	Maintenir et développer une carte de services et d'activités de vie étudiante qui tient compte des intérêts et des besoins des étudiants, propre à stimuler l'engagement, la motivation, le choix professionnel	√		
2.9.2	Valoriser l'engagement étudiant	√		
2.9.3	Rapprocher les activités de vie étudiante de la vie pédagogique	√		
2.9.4	Réaliser des activités de vie étudiante et des activités institutionnelles permettant la sensibilisation au développement durable et à l'environnement	√		
2.9.5	Créer une meilleure synergie au sein des programmes, ainsi qu'entre les programmes et les services		√	
2.10.1	Actualiser la gamme de services d'aide et de soutien aux étudiants tenant compte des caractéristiques et des besoins de la clientèle		√	
2.11.1	Favoriser l'intégration et l'amélioration de la réussite des étudiants issus de l'immigration récente		√	
2.11.2	Favoriser pour les étudiants étrangers l'accessibilité aux programmes du collège			√
2.11.3	S'approprier les aspects du multiculturalisme dans les parcours de formation et d'insertion sociale et professionnelle des étudiants de la formation continue et de la francisation		√	
2.12.1	Mettre en place des mesures ou des activités particulières pour promouvoir l'importance de la qualité de la langue auprès des étudiants	√		
Total		12	10	1

Dans l'orientation 2, 12 objectifs sont atteints, 10 sont partiellement atteints et un n'est pas atteint.

Les objectifs atteints

Concernant la réussite, la persévérance et la diplomation, les objectifs atteints touchent :

- le soutien aux comités programmes
- la réussite en formation générale
- la réduction des abandons
- la transition secondaire-collégiale
- la consolidation des mesures reliées à la pédagogie de première session
- l'attractivité du Collège auprès des jeunes Lavallois

- l'admission universitaire

Concernant la carte des services et des activités étudiantes, les objectifs atteints touchent :

- la carte des services et des activités de vie étudiante
- la valorisation de l'engagement étudiant
- le rapprochement des activités de vie étudiante et de vie pédagogique
- les activités reliées au développement durable
- la promotion de l'importance de la qualité de la langue auprès des étudiants

Les objectifs partiellement atteints et l'objectif non atteint

La réussite, la persévérance et la diplomation

Les objectifs partiellement atteints touchent particulièrement les cibles reliées à la réussite, la persévérance et la diplomation. Les résultats du Collège à cet égard nous indiquent principalement deux choses: les tendances générales sont toutes à la hausse et en progression importante depuis quelques années, et les résultats enregistrés au Collège sont maintenant assez proches de ceux du réseau. Les cibles du Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation ne sont pas toutes atteintes. Le personnel du Collège a fourni beaucoup d'efforts pour faire en sorte que les étudiantes et les étudiants soient bien accueillis, suivis et encadrés, et pour que les étudiants à risque puissent bénéficier des services et des mesures appropriés à leurs besoins comme en témoignent les résultats obtenus. Force est de reconnaître cependant, qu'en matière de réussite, persévérance et diplomation, les variables sont multiples et les réalités multidimensionnelles. Le Collège aura toujours des efforts à faire pour ajuster ses services et ses mesures aux besoins et aux réalités de ses étudiants, afin d'en amener le plus grand nombre possible vers la réussite de leur projet de formation.

Les activités d'accueil

La DSAE et les programmes organisent des activités d'accueil qui rejoignent bon nombre de nouveaux inscrits. Beaucoup d'efforts sont faits pour concevoir des activités qui soient attrayantes, utiles et conviviales. Du travail reste encore à faire pour développer des formules qui puissent convenir à tout le monde et faire en sorte que tous les programmes puissent offrir une activité d'accueil destinée à favoriser l'intégration et le sentiment d'appartenance de leurs étudiants.

Le suivi des diplômés

Le Collège fait un suivi régulier auprès de ses diplômés de la formation technique par le biais de son opération de Relance. La formation continue fait de même auprès des diplômés de la formation créditée. Les résultats de ces collectes de données sont intégrés aux fiches programmes et largement diffusés auprès des intervenants des programmes. Par contre, le Collège n'a pas, comme prévu, procédé à une relance 2 à 5 ans pour l'ensemble des diplômés puisque cela ne lui est pas apparu nécessaire, sauf pour Sécurité incendie. (voir 2.8.2)

La synergie services et programmes

Les services et les programmes se sont rapprochés notamment à la faveur de la nouvelle structure administrative à la direction des études. En effet, celle-ci comprend maintenant des directrices et des directeurs adjoints responsables de programmes et donc, plus en mesure de rapprocher les services des départements ou des comités programmes. Par ailleurs, cet objectif n'est pas considéré comme atteint pour autant, parce que le Collège

n'a pas encore réussi à créer des lieux d'appartenance dans tous les programmes (-2) à cause, notamment, du retard d'un an rencontré dans les échéances des travaux d'agrandissement et de réaménagement.

L'adaptation des services aux besoins

Au Collège, les étudiantes et les étudiants ayant des besoins particuliers peuvent bénéficier de mesures d'aide et de suivi appropriées. La façon dont l'objectif suivant est rédigé laisse cependant penser qu'il vise l'ensemble des étudiants : *actualiser la gamme de services et de soutien aux étudiants tenant compte des caractéristiques et des besoins de la clientèle*. Par ailleurs, l'indicateur et les cibles reliés à cet objectif pointent uniquement les étudiants qui sont en situation de handicap. Le présent bilan ne fait pas la somme de l'ensemble des mesures, des services de référence et de consultation ou des centres d'aide qui sont offerts par les services et les départements du Collège. On retrouvera plutôt cette recension au bilan du Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation. En l'absence de données précises et exhaustives sur l'adéquation entre les services et les besoins de la masse des étudiants au bilan du plan stratégique, l'objectif a été déclaré partiellement atteint.

Les étudiants issus de l'immigration récente et les étudiants étrangers

La population étudiante comprend maintenant environ 20 % d'étudiants issus de l'immigration récente. À la formation continue, on parle davantage de 60 %. L'objectif 2.11.1, *favoriser l'intégration et l'amélioration de la réussite des étudiants issus de l'immigration récente*, n'est que partiellement atteint, parce que le Collège n'a pas réussi à mettre en place des mécanismes de suivi des cheminements scolaires de ces étudiants à la formation régulière, faute de pouvoir les identifier de façon efficace et éthique.

Le Collège a mis en place des mécanismes et des services permettant d'accompagner et de suivre les étudiants en francisation et issus de l'immigration récente dans les AEC de la formation continue. Il a tracé le portrait des parcours d'intégration de ceux-ci sur le marché du travail après leur formation et identifié les obstacles rencontrés. Il est en train de créer un cadre de référence qui permettra la création de services adaptés à leurs parcours, et la cible visée à cet effet sera probablement atteinte d'ici la fin de la présente année.

Le Collège a accueilli plusieurs étudiants étrangers au cours des dernières années dans plusieurs de ses programmes et mis en place des mécanismes et des services d'accueil et de suivi pour ceux-ci. Par ailleurs, notamment parce le Collège est à pleine capacité dans la grande majorité de ses programmes, il n'a pas développé de stratégie de recrutement d'étudiants étrangers comme prévu au Plan stratégique.

Un objectif (2.7.4) a été jugé non réaliste : *Augmenter, en collaboration avec les intervenants du secondaire, le taux de passage au collégial des jeunes de Laval*. Cet objectif est mal positionné, notamment au regard de ses balises qui elles indiquent plutôt que l'intention du Collège était plutôt d'augmenter son attractivité auprès des jeunes Lavallois. Voir *Objectifs, indicateurs et cibles*, p. 15, annexe 7).

De façon générale, les objectifs sont réalistes.

Les libellés des objectifs

Les objectifs de l'orientation 2 sont en grande majorité rédigés de façon à appeler davantage des obligations de moyens ou des résultats qualitatifs avec des verbes comme : favoriser, valoriser, maintenir, faciliter, analyser ou approfondir. Quelques objectifs (sept) sont plus précis avec des verbes

comme : réduire, augmenter, améliorer, mettre en place ou réaliser. Les objectifs de l'orientation 2 sont cependant balisés par des indicateurs et des cibles reliés qui précisent les attentes et les résultats visés et qui permettent d'en attester l'atteinte.

4.3.2.2 Les indicateurs

La majeure partie des indicateurs sont pertinents et liés aux objectifs. Seulement quatre indicateurs ont été jugés non pertinents. Sur 45 indicateurs, sept indicateurs ont été modifiés afin qu'ils puissent témoigner de l'atteinte des objectifs, trois indicateurs ont été enlevés, sept ajoutés dont quatre pour l'objectif 2.4.1 et un a été déplacé et provient d'une autre orientation (4.1.1). De façon générale, les indicateurs de l'orientation 2 du plan stratégique sont pertinents et liés aux objectifs, mais ils n'étaient pas tous rédigés de façon à pouvoir témoigner de l'atteinte des objectifs.

4.3.2.3 Les cibles

Les cibles sont pertinentes et liées aux objectifs. Seulement deux cibles ont été jugées non pertinentes. Sur les 43 cibles qui viennent baliser les objectifs de l'orientation 2, quatre ont été modifiées pour les préciser, trois ont été ajoutées pour couvrir les indicateurs et les objectifs, une provient d'un déplacement (4.1.1). Par contre, plusieurs cibles (neuf) étaient imprécises à cause du manque de point de référence (temporalité) pour témoigner d'une augmentation ou d'une réduction. Des 43 cibles de l'orientation 2, 28 ont été atteintes, 13 ont été partiellement atteintes et une n'a pas été atteinte. De façon générale, les cibles témoignent de l'atteinte des objectifs.

4.3.2.4 Le calendrier

Quatorze objectifs sur 23 comportent une échéance précise ; de ces 14 échéances, seulement cinq d'entre elles ont été respectées. Quand les cibles ne sont atteintes, c'est parfois parce que l'échéance n'a pas été respectée. Des exemples : les activités d'accueil dans les programmes, l'aménagement des lieux d'appartenance, le cadre de référence pour les services destinés aux personnes issues de l'immigration récente, etc. Parfois, la cible est atteinte, mais pas nécessairement selon l'échéance prévue: l'insertion des statistiques d'admission universitaire dans les fiches programmes (avant l'échéance), l'adoption du plan de formation en accueil et intégration (après l'échéance).

4.3.2.5 Appréciation globale de l'orientation 2

Plusieurs acquis viennent renforcer les actions du Collège dans son soutien à la réussite, à la persévérance et à la diplomation :

- La bonification des fiches programmes et leur diffusion;
- La production des fiches programmes en formation continue;
- Les travaux d'analyse du Collège sur la persévérance scolaire et l'identification des variables qui y sont associées;
- Le soutien de la direction des études aux comités programmes;
- Le suivi des cheminements des adultes à la formation continue;
- L'amélioration de la réussite en formation générale;
- L'amélioration de la réussite de l'EUF et l'amélioration des mesures d'aide reliées ;
- Une meilleure évaluation du programme de tutorat;

- Le développement et l'implantation d'un module de gestion des centres d'aide;
- L'amélioration du suivi des cheminements des étudiantes et étudiants à risque par les API ;
- La révision des profils et des services offerts aux étudiants hors cheminement;
- Une meilleure compréhension du phénomène des abandons;
- L'amélioration des documents de présentation des programmes d'études du Collège (papier et WEB);
- La qualité et la popularité des activités d'accueil au Collège et dans les programmes;
- La qualité et la diversité des activités offertes aux jeunes du secondaire par le Collège.

Le Collège a entrepris de renouveler complètement la carte des activités offertes aux étudiants et de rapprocher celles-ci de la vie des programmes :

- La qualité et la diversité des activités de vie étudiante; les liens notables entre celles-ci et les priorités du plan stratégique et du projet éducatif;
- Le large soutien apporté à l'organisation d'activités en lien avec les programmes; la diffusion des activités des programmes et des réalisations des étudiants;
- L'aménagement de lieux d'appartenance dans les départements et programmes en lien avec les besoins;
- La création d'un Service d'aide à l'apprentissage et la définition et la mise en œuvre de services adaptés aux besoins des étudiants en situation de handicap;
- La mise en place d'un service de consultation psychosociale;
- La création d'un *Centre d'expertise et de recherche sur l'intégration sociale et professionnelle des personnes immigrantes*.

Cette orientation est très vaste. De la synthèse de l'orientation 2, le Collège retient principalement que l'amélioration de la réussite, de la persistance et de la diplomation est une préoccupation importante, mais on peine encore à comprendre, et d'autant plus à contrôler, les facteurs qui les affectent. Le Collège investit beaucoup à ce chapitre et des actions concrètes ont été entreprises pour constater et pour mesurer l'efficacité des mesures d'aide, mais le Collège aura toujours à évaluer ses services et ses mesures de soutien pour les ajuster aux besoins et aux réalités des étudiantes et des étudiants. On note des améliorations notables et constantes dans tous nos indicateurs de réussite, de persistance et de diplomation, mais le travail devra se continuer afin d'amener le plus grand nombre possible d'étudiants à compléter leur projet de formation.

Le Collège accueille bien ses étudiants et des efforts considérables sont faits pour qu'ils puissent s'y sentir bien et s'y épanouir, mais il est difficile de se prononcer sur leur sentiment d'appartenance. Par ailleurs, le Collège comprend mieux le phénomène de la persévérance et ses variables et doit justement axer davantage ses efforts vers le développement de l'engagement et du sentiment d'appartenance afin de favoriser la persévérance scolaire.

Le Collège reconnaît de plus en plus le mérite académique de ses étudiants et leur offre un milieu de vie riche et stimulant en lien avec leurs besoins et leurs intérêts. Tous les étudiants, mais tout particulièrement ceux qui ont des besoins particuliers du fait de leur situation de handicap, ont accès à des services et des mesures d'accompagnement qui favorisent leur réussite et leur intégration.

La cause du développement durable a beaucoup progressé au Collège et les nombreuses initiatives et activités en ce sens en témoignent largement.

Le Collège est multiculturel et il s'en enorgueillit, mais il n'a pas encore mis en place les moyens d'accompagner le cheminement scolaire de tous ses étudiants issus de l'immigration récente.

Le Collège est de plus en plus attrayant pour sa population cible et il est maintenant devenu le collège des Lavallois.

Des objectifs partiellement atteints ou non atteints, le Collège retient qu'il doit encore travailler à soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation, mais qu'il doit aussi vérifier l'efficacité des mesures mises en œuvre afin de les ajuster aux besoins et aux réalités des étudiants. En collaboration avec les départements et les comités programmes, Il devra faire davantage d'efforts pour comprendre les problématiques particulières à chacun des programmes afin d'ajuster ses stratégies et notamment celles qui visent à renforcer le sentiment d'appartenance, l'engagement et la motivation des étudiants. Sa population étudiante se diversifiant de plus en plus, il doit mettre encore plus l'accent sur l'ouverture au monde et aux cultures dans une perspective d'éducation interculturelle et améliorer ses services offerts aux étudiants issus de l'immigration récente afin que ceux-ci puissent trouver, au Collège, le soutien nécessaire à la réussite de leurs études et à leur intégration sociale et professionnelle.

On peut dire que l'orientation 2 du plan stratégique a été partiellement réalisée. Le Collège a soutenu la réussite de ses étudiants dans toutes ses composantes et notamment en formation générale, et favorisé la mise en place des mesures particulières dans les programmes et les départements en fonction des besoins et des particularités. Plusieurs mesures ont également été mises en place pour soutenir la persévérance et la diplomation. Le Collège offre un milieu de vie et d'études stimulant et propre au développement intégral des personnes.

4.4 Orientation 3

Orientation 3 : Encourager ou exploiter le potentiel de recherche, de transfert et d'innovation du Collège

« Comme composante de l'enseignement supérieur, les collèges se doivent de participer au développement et à l'innovation, à l'évolution et au transfert des connaissances et de savoir-agir, à la fois disciplinaires et pédagogiques.

Ainsi, le Collège entend être un établissement reconnu dans le réseau pour ses activités de recherche et d'innovation. Au cours des prochaines années, il souhaite augmenter la production et la diffusion de travaux de recherche réalisés par les membres de son personnel. En ce sens, le Collège appuiera les membres du personnel dans leurs démarches pour obtenir un financement externe ou pour faciliter la conduite des activités de recherche. Il souhaite participer activement aux initiatives de développement et de transfert ainsi qu'à la valorisation d'innovations sociales et technologiques. Il assure sa visibilité au plan de la recherche en diffusant ses réalisations.²² »

La présente section présente l'ensemble des actions du Collège pour encourager la recherche et l'innovation au Collège. La dernière partie fait le point sur l'appréciation globale de l'orientation 3.

²² Collège Montmorency, *Mission et plan stratégique de développement 2007-2012*, p. 85,86

4.4.1 Atteinte des objectifs

Axe d'intervention : 3.1	Objectif : 3.1.1
Le transfert d'expertise à l'étranger	Mettre les compétences et l'expertise du Collège au service du développement international

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Actualisation et mise en œuvre des axes de développement de Montmorency international	Un document est produit et approuvé en 2008-2009	Partiellement atteint	Quiconque connaît un peu le Collège sera d'accord pour dire que l'institution a effectivement mis ses compétences et son expertise au service du développement international. Le transfert de compétence et d'expertise est inscrit au cœur même de l'approche du Collège dans l'ensemble des projets auxquels il participe. Le Collège a également investi ses ressources dans le développement et la réalisation de projets et d'activités à caractère international et sur la mise en place d'un cadre de gestion des projets. Voir aussi 3.1.2 pour la valorisation de l'expertise et 1.1.1 pour les statistiques relatives aux divers projets.
Accentuation de la participation du Collège dans des projets et des programmes de transfert d'expertise, dans des domaines où le Collège dispose d'une expertise particulière	En moyenne un nouveau projet par année est mis en œuvre entre 2007 et 2012 en collaboration avec des partenaires externes au besoin	Atteint	

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances					
				Sans objet		oui		non	√

Explication/justification: Le premier indicateur identifie un moyen qu'on a cru important pour atteindre l'objectif. Après évaluation, celui-ci n'a pas été jugé opportun et nécessaire pour atteindre l'objectif. D'autres types de documents ont cependant été produits pour faire valoir l'expertise du Collège comme en témoignent notamment les résultats rapportés à l'objectif suivant. Étant donné le nombre et le type de projets réalisés par le Collège, il est facile de conclure que l'objectif a été atteint dans les faits et que le Collège a su mettre les compétences et l'expertise du Collège au service du développement international. Quant à la deuxième cible, elle a été atteinte.

Axe d'intervention : 3.1	Objectif : 3.1.2
Le transfert d'expertise à l'étranger	Reconnaître et valoriser les compétences et les forces du Collège

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
<p>D'ici 2010, développer une banque de données et d'expertise disponibles pour intervenir à l'étranger</p> <p>Mise sur pied d'un réseau des amis de Montmorency international d'ici 2010</p>			<p>Montmorency international continue son développement et la publication régulière du Montmorency international en témoigne largement. On pourra ajouter ici la liste de tous les partenaires externes du Collège et la liste de tous les projets internationaux auxquels le Collège a participé au fil des ans. On pourrait aussi décrire ici le processus ouvert que met en œuvre MI pour trouver, principalement à l'interne, les ressources compétentes pour travailler sur les projets auxquels il est associé.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet		oui		non	√

Explication/justification : Les deux indicateurs sont mal positionnés et devraient se retrouver en 3.1.1. Ceci dit, l'objectif est atteint même si ce n'est pas par les moyens prévus par les indicateurs.

Axe d'intervention : 3.2	Objectif : 3.2.1
Le transfert de connaissance et d'expertise dans la communauté	Faire du Collège un pôle reconnu de promotion de l'activité physique et des saines habitudes de vie

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Établissement d'un réseau Défi santé Montmorency	D'ici 2012, le réseau Défi Santé touche 10 cégeps, 2 commissions scolaires et trois institutions publiques ou parapubliques	Atteint	Le succès sans cesse grandissant du Défi-Santé et l'adhésion de nombreuses institutions ont indéniablement contribué à faire du Collège un pôle de promotion de la santé et des saines habitudes de vie à l'interne, dans la région et ailleurs au Québec. Le Collège se positionne en cela comme un promoteur du développement intégral de la personne. On voit bien, à travers les nombreuses activités et ses alliances stratégiques, que le Collège va bien au-delà des cibles fixées et fait bien davantage, en lien avec cet objectif, que de faire la promotion du programme Défi Santé.
	Le réseau est connu et reconnu par le MELS et le MSSS	Atteint	
	Mise en œuvre du protocole 0-5-30	Atteint	

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances				
				Sans objet		oui	√	non

Explication/justification : Tel que rédigé, l'objectif est atteint. Le Collège s'est engagé dans nombre d'activités visant à faire la promotion de la santé et des saines habitudes de vie. La première cible a été atteinte. Concernant la reconnaissance du rôle du Collège à cet égard, on se doit de considérer l'importance de l'entente cadre à laquelle il participe depuis déjà quelques années et qui regroupe des partenaires de divers ministères dont le MSSS, le MAMROT et le MELS.

Axe d'intervention : 3.2	Objectif : 3.2.2
Le transfert de connaissance et d'expertise dans la communauté	Faire du Collège un pôle reconnu de valorisation de la culture scientifique et technique : élargir la diffusion et la portée des activités en Sciences, technologies et sociétés

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Consolidation, en lien avec les partenaires externes, de l'action du Collège en matière de valorisation des sciences	D'ici 2012, augmentation du nombre d'activités proposées, avec les partenaires, dans le cadre de la Quinzaine des sciences	Atteint	Le Collège est très actif dans le domaine de la culture scientifique à Laval. Il offre plusieurs activités dont certaines sont offertes au public en général. Pour y arriver, il a bâti, au fil des ans, quelques alliances stratégiques avec des universités (conférenciers), des partenaires régionaux voire des écoles et des professeurs de sciences du secondaire. Les étudiants du secondaire de la région sont, en effet, très sollicités pour participer soit aux Concours scientifiques ou aux activités du Forum des jeunes en sciences, ce qui contribue largement à positionner le Collège comme un acteur important de diffusion de la culture scientifique. L'atteinte de cet objectif et l'élargissement de ses activités dans le domaine permettent au Collège de s'inscrire comme agent de développement de la pensée et de la culture scientifiques dans sa communauté. Son action dépasse ainsi les limites physiques de l'institution en conviant ses concitoyens à partager les avancées liées à la poursuite de sa mission éducative. La tenue d'une Semaine des sciences humaines contribue à présenter au public, de l'interne (surtout) et de l'externe, les sciences humaines comme faisant partie des sciences contribuant à une meilleure compréhension des enjeux actuels.
	Augmentation du nombre de participants aux activités, pour toutes les clientèles visées : étudiants du Collège, élèves du secondaire, population générale	Partiellement atteint	
Mise en place et consolidation des actions du Collège en matière de valorisation des sciences humaines	D'ici 2012, mise en œuvre de la programmation d'une semaine des sciences humaines	Atteint	

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances					
	√		√	Sans objet		oui	√	non	

Explication/justification : Rédigé tel qu'il l'est, cet objectif est atteint; les indicateurs et les cibles ont comme objet d'en élargir la portée. Par ailleurs, nous n'avons pas toutes les données qui nous permettraient de poser un jugement sur les aspects quantitatifs de la deuxième cible. On note toutefois que les nombreuses activités offertes par le Collège rejoignent un bon nombre de partenaires et de participants.

Axe d'intervention : 3.2	Objectif : 3.2.3
Le transfert de connaissance et d'expertise dans la communauté	Faire du Collège un pôle de mise en valeur et de diffusion culturelle dans la région

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Mise en place et consolidation d'activités et de services à caractère culturel	D'ici 2012, mise en place d'une programmation d'activités culturelles à l'intention de la communauté montmorencienne et de la population de la région	Partiellement atteint	<p>Le Collège participe depuis huit ans à l'organisation du Mondial choral Loto-Québec qui offre une programmation culturelle importante et très diversifiée à la population de la région. Le partenariat du Collège avec la SAM pour le Ciné-Club est une autre belle illustration de la collaboration entre services et départements. Cette activité est devenue une tradition à Montmorency et les statistiques semblent faire état d'une importante participation, ce qui va dans le sens de l'objectif.</p> <p>Les activités liées à l'improvisation (théâtre ou danse), le spectacle de la troupe de danse ou des étudiants du programme de Danse, le spectacle de la troupe de théâtre, le spectacle de CÉGEP en spectacle (finale locale), l'exposition des œuvres des étudiants d'Arts plastiques de même que les expositions préparées par les étudiants de Muséologie sont autant d'activités de diffusion culturelle. À cela, on pourrait ajouter les efforts de la bibliothèque pour l'acquisition et le prêt d'œuvres littéraires, musicales ou cinématographiques. Pour avoir une bonne idée des activités de diffusion culturelle offertes au Collège, il faut regarder ce qui a été répertorié dans plusieurs autres objectifs du Plan stratégique.</p> <p>Le Collège demeure actif en matière de diffusion culturelle et sa programmation à l'interne en témoigne largement. Il semble que la diffusion</p>

			culturelle pour un public externe soit plus difficile. Ceci dit, l'intention du Collège n'était pas de concurrencer les diffuseurs régionaux, mais bien d'offrir des activités qui se distinguent à la fois par leur format qui permet la discussion et l'échange, et par leur orientation d'ouverture sur le monde, sur les communautés et les cultures.
--	--	--	---

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement √	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet		oui	√	non	

Explication/justification : L'échec relatif du Festival des musiques du monde s'est avéré un coup dur porté à la poursuite de cet objectif. Par ailleurs, le partenariat de la Salle André-Mathieu pour le Ciné-Club et la collaboration du Collège à l'organisation du Mondial Choral pendant plusieurs années ont certes contribué à faire reconnaître celui-ci comme un lieu de diffusion culturelle. Le Collège réussit assez bien à diffuser dans sa communauté la pensée scientifique et la préoccupation santé, cela semble un peu plus difficile pour la culture notamment auprès de la population de la région.

Axe d'intervention : 3.3	Objectif : 3.3.1
Le soutien à la recherche	Encourager les membres du personnel enseignant et professionnel à s'engager dans des projets de recherche subventionnée, à caractère disciplinaire, pédagogique ou technologique

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Mise en œuvre de mécanismes de soutien aux activités de recherche du personnel enseignant et professionnel	D'ici 2010, adoption d'une politique institutionnelle de soutien à la recherche	Atteint	<p>La recherche n'est pas une activité inhérente à l'enseignement collégial. Les enseignants et les professionnels ne pensent pas s'y engager spontanément. Pourtant, la recherche est une caractéristique de l'enseignement supérieur. Et comme le Collège exprime résolument sa volonté de s'inscrire dans l'enseignement supérieur (voir l'objectif 4.1.1), ne serait-ce que par sa Politique institutionnelle de développement professionnel qui fait la promotion de la production du savoir comme caractéristique essentielle de l'institution, il est important non seulement d'appuyer, mais de générer des activités de recherche dans le Collège.</p> <p>Le Collège n'a pas une grande tradition de recherche, contrairement à d'autres institutions collégiales. On note toutefois un intérêt croissant pour la recherche, tel qu'il s'exprime dans les questions de plus en plus fréquentes des professeurs et dans l'implication croissante dans des projets à portée limitée (par exemple dans le cadre du Programme de collaboration université collège du MELS). Le Collège a établi le cadre de gestion de ses activités de recherche et obtenu son accréditation auprès des organismes subventionnaires fédéraux. Du travail reste encore à faire pour intéresser davantage les professeurs à la recherche formelle subventionnée, même si le soutien accordé aux chercheuses et chercheurs a</p>
	D'ici 2012, implication de membres du personnel dans au moins 2 projets de recherche subventionnée	Atteint	

			profité d'un important développement depuis quelques années au Collège.
--	--	--	---

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances				
				Sans objet		oui	√	non

Explication/justification : Les cibles sont atteintes. Toutefois le chemin pour s'y rendre a été plus tortueux que prévu. En effet, les démarches à suivre et les documents à produire ont été plus importants que prévu.

Le Collège a certes encouragé son personnel à s'engager dans ce type d'activités. Cet objectif peut sembler être moins exigeant comparativement à ceux énoncés pour l'axe d'intervention précédent, parce qu'il décrit une activité plutôt qu'un résultat à atteindre. Toutefois, le Collège partait de plus loin dans ce domaine difficile à promouvoir.

Axe d'intervention : 3.3	Objectif : 3.3.2
Le soutien à la recherche	Diffuser dans la communauté, à l'interne et à l'externe, les résultats des travaux de recherche; valoriser les chercheurs et les projets entrepris

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Couverture par les médias locaux de la contribution du Collège à l'avancement des connaissances			<p>Les travaux de recherche et les projets de collaboration université-collège ont été diffusés à l'interne comme à l'externe. Toutefois, cette diffusion semble être le seul moyen de valorisation des chercheuses et des chercheurs. Certes, la diffusion valorise, mais il serait permis de se demander s'il n'y aurait pas d'autres façons de valoriser la recherche, les projets innovants et les personnes qui y travaillent. Une plus grande collaboration entre le Service de développement pédagogique et des programmes et celui de la Direction des affaires corporatives et des communications pourrait assurer un meilleur rayonnement des activités de recherche tenues au Collège.</p> <p>Plusieurs des projets PCUC se termineront dans les prochaines années et tous prévoient des activités de diffusion importantes. Ce sera l'occasion pour le Collège de faire connaître la contribution des chercheurs du Collège à l'avancement des connaissances.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint ✓	Atteint partiellement	Non atteint	En continu ✓	Respect des échéances					
				Sans objet	✓	oui		non	

Explication/justification : Comme plusieurs actions ont été mises en œuvre pour faire connaître à l'interne et à l'externe les travaux de recherche réalisés au Collège, on peut parler d'objectif atteint. Voir aussi 3.4.1.

Axe d'intervention : 3.4	Objectif : 3.4.1
Le transfert technologique	Contribuer à l'élaboration et à la réalisation de projets d'innovation sociale et technologique, à l'implantation de technologies nouvelles et à leur diffusion dans la communauté

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Réalisation d'activités de recherche et de développement à caractère social ou technologique	D'ici 2012, avoir participé à au moins trois projets de recherche et de développement en lien avec des partenaires	Partiellement atteint	<p>Beaucoup d'effort et d'énergie ont été investis par le Collège afin, entre autres, d'obtenir de Québec le mandat d'établir un Centre collégial de transfert de technologie (CCTT) sur l'intégration sociale et professionnelle des personnes immigrantes. Ces efforts n'ont pas abouti. Le Collège veut, et c'est tout en son honneur, se positionner comme un soutien à la recherche et au développement social dans sa région. Les résultats dont il est fait mention sont toutefois décevants.</p> <p>Le Collège devra se questionner sur la pertinence de s'investir à nouveau dans des démarches visant l'obtention d'un mandat de CCTT. Si le mandat semble pertinent, il faudra tout de même se demander si le besoin ne devrait pas émerger de la base, ou, comme dans la plupart des cas pour les CCTT, si le besoin ne devrait pas venir d'une initiative déjà mise en œuvre par le Collège et qui chercherait sa consécration via un CCTT</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement √	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet		oui	√	non	

Explication/justification : Le Collège a obtenu et réalisé plusieurs projets de recherche action dont certains sont liés à l'innovation sociale notamment auprès des personnes immigrantes et des étudiantes et étudiants ayant des difficultés de lecture. Il n'a pas, par ailleurs, réussi à obtenir de CCTT comme c'était son souhait initial.

Axe d'intervention : 3.4	Objectif : 3.4.2
Le transfert technologique	Soutenir l'implantation d'innovations dans les entreprises

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Interventions du Collège en matière de soutien à l'implantation d'innovations dans les entreprises	D'ici 2012, soutien à l'implantation d'au moins trois projets d'innovations dans les entreprises	Non atteint	L'objectif est, en soi, louable, mais moins lié à la mission du Collège que le fait d'offrir des programmes de qualité et de la formation, notamment en entreprise.

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint √	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet		oui		non	√

Explication/justification : Tout était lié à un projet lavallois qui a fini par avorter.

4.4.2 Appréciation générale de l'orientation 3 et regard critique

Orientation 3 : Encourager ou exploiter le potentiel de recherche, de transfert et d'innovation du Collège

4.4.2.1 Les objectifs

Les liens avec l'orientation

L'orientation 3 du Collège comprend deux grandes sections : le transfert d'expertise et de connaissances et le soutien à la recherche et l'innovation. Le tableau suivant présente les liens entre les deux sections de l'orientation 3 et les objectifs et fait la démonstration que **les objectifs sont en lien avec l'orientation** :

Tableau 33 : Liens entre les objectifs de l'orientation 3 et les thèmes abordés

Transfert d'expertise et de connaissances		Soutien à la recherche et à l'innovation	
3.1.1, 2	transfert d'expertise à l'international	3.3.1	soutien à la recherche et aux chercheurs
3.2.1	promotion des saines habitudes alimentaires et de l'activité physique	3.3.2	diffusion de la recherche
3.2.2	valorisation de la culture scientifique	3.4.1	réalisation de projets d'innovation sociale
3.2.3	diffusion de la culture	3.4.2	implantation d'innovations dans les entreprises

C'est à travers le choix des activités que le Collège promeut et organise qu'il faut comprendre les liens entre les objectifs liés à la diffusion de la culture scientifique et technologique, des saines habitudes de vie et d'alimentation et de la culture. En effet, les activités offertes au public ou à la communauté sont autant d'occasions de faire la promotion de l'activité physique sécuritaire, d'organiser des kiosques d'information sur les saines habitudes d'alimentation, d'avoir un accès direct à la connaissance scientifique et technologique des chercheurs ou, encore, d'offrir des activités culturelles qui s'inscrivent dans sa mission de développement d'une culture citoyenne, humaniste et ouverte sur le monde.

Le réalisme des objectifs

Tableau 34 : l'atteinte des objectifs de l'orientation 3

Objectifs		Atteint	Partiellement atteint	Non atteint
3.1.1	Mettre les compétences et l'expertise du Collège au service du développement international	✓		
3.1.2	Reconnaître et valoriser les compétences et les forces du Collège	✓		
3.2.1	Faire du Collège un pôle reconnu de promotion de l'activité physique et des saines habitudes de vie	✓		
3.2.2	Faire du Collège un pôle reconnu de valorisation de la culture scientifique et technique : élargir la diffusion et la portée des activités en sciences, technologies et sociétés		✓	
3.2.3	Faire du Collège un pôle de mise en valeur et de diffusion culturelle dans la région		✓	
3.3.1	Encourager les membres du personnel enseignant et professionnel à s'engager dans les projets de recherche subventionnée, à caractère disciplinaire, pédagogique ou technologique	✓		
3.3.2	Diffuser dans la communauté, à l'interne et à l'externe, les résultats des travaux de recherche, valoriser les chercheurs et les projets entrepris	✓		
3.4.1	Contribuer à l'élaboration et à la réalisation de projets d'innovation sociale et technologique, à l'implantation de technologies nouvelles et leur diffusion dans la communauté		✓	
3.4.2	Soutenir l'implantation d'innovation dans les entreprises			✓
Total		5	3	1

Dans l'orientation 3, cinq objectifs sont atteints, trois sont partiellement atteints et un est non atteint. Les objectifs atteints touchent le transfert d'expertise du personnel du Collège à l'international, la promotion de l'activité physique et des saines habitudes de vie et le soutien à la recherche et sa diffusion.

L'objectif 3.2.2 est partiellement atteint parce que nous n'avons pas les données qui nous permettraient de vérifier nos cibles quantitatives relativement à la fréquentation de la population de la région dans nos activités reliées à la valorisation de la culture scientifique. Par ailleurs, la quantité de nos activités reliées à la culture scientifique et technologique y compris en sciences humaines et la popularité de celles-ci auprès des jeunes du secondaire et du Collège attestent de la reconnaissance du Collège comme pôle de diffusion de la culture scientifique dans la région.

L'objectif qui visait à faire du Collège un pôle de mise en valeur et de diffusion culturelle est partiellement atteint notamment parce que nous n'avons pas beaucoup de données sur la participation de la population en général aux activités culturelles offertes par le Collège, à l'exception du Ciné-Club.

La volonté du Collège de réaliser des projets d'innovation sociale et technologique était notamment liée à son intention d'obtenir un CCTT en innovation sociale. La proposition du Collège à cet effet n'a pas été retenue par le MELS, mais un *Centre d'expertise et de recherche sur l'intégration sociale et professionnelle des personnes immigrantes* a tout de même été créé afin de pouvoir continuer à travailler avec les partenaires de la région dans ce domaine. L'implantation d'innovation dans les entreprises était liée notamment à l'obtention d'un CCTT et à un projet spécifique de la région qui ne s'est pas concrétisé.

Plusieurs des objectifs sont réalistes, mais l'expression «pôle reconnu» utilisée dans certains objectifs est par contre plutôt ambiguë et manque de clarté.

Les libellés des objectifs

Dans les libellés des objectifs, les verbes utilisés indiquent que les visées et les intentions du Collège se situaient davantage dans la continuité : «valoriser, encourager, diffuser, contribuer, faire et soutenir ». Parce que les objectifs sont balisés par des indicateurs et des cibles qui en précisent quelque peu les visées, on peut donc en attester l'atteinte.

4.4.2.2 Les indicateurs

La majeure partie des indicateurs sont pertinents et liés aux objectifs. Trois indicateurs ont été modifiés afin qu'ils puissent témoigner de l'atteinte des objectifs. Quatre indicateurs ont été jugés non pertinents. De façon générale, les indicateurs de l'orientation 3 du plan stratégique sont pertinents et liés aux objectifs, mais ils ne sont pas tous rédigés de façon à pouvoir témoigner de l'atteinte des objectifs.

4.4.2.3 Les cibles

Les cibles sont pertinentes et liées aux objectifs. Elles viennent préciser les visées et les échéances. Par contre, plusieurs d'entre elles ne balisent pas les augmentations de fréquentation prévues et souhaitées lorsqu'il y a quantification. Des 13 cibles de l'orientation 3, huit ont été atteintes, quatre 4 partiellement atteintes et une est non atteinte. De façon générale, les cibles témoignent de l'atteinte des objectifs.

4.4.2.4 Le calendrier

De façon générale, les échéances ont été respectées. Trois échéances n'ont pu être respectées notamment parce que les objets visés ont été jugés non pertinents.

4.4.2.5 Appréciation globale de l'orientation 3

Le Collège a réussi à faire valoir l'expertise de son personnel à l'international et conçoit et organise beaucoup d'activités avec l'intention d'en faire des occasions de transfert de savoir sur les habitudes de vie, les sciences et les technologies ou la culture et l'ouverture au monde.

En matière de transfert d'expertise et de connaissances, les acquis sont les suivants :

- L'identification des stratégies de développement et de promotion de l'expertise du personnel à l'international;
- L'identification de nouveaux partenaires et bailleurs de fonds pour les projets internationaux;
- Le mode de recrutement ouvert et transparent pour le personnel œuvrant dans le cadre des projets internationaux;

- Le développement de l'expertise du Collège dans l'élaboration et la réalisation de projets internationaux basés sur le partage et le transfert d'expertise
- L'élaboration d'un document présentant les compétences et l'expertise particulières du Collège à l'international;
- L'adoption d'une Politique alimentaire;
- La programmation importante d'activités visant à faire la promotion de l'activité physique et des saines habitudes de vie;
- La conception d'une plateforme fonctionnelle et conviviale pour l'inscription et la gestion des performances des participantes et participants du Défi Santé;
- L'organisation, avec une vingtaine de partenaires locaux et régionaux, d'une foule d'activités valorisant les sciences et les technologies et destinées principalement aux étudiants du Collège et aux élèves du secondaire;
- L'offre d'une programmation d'activités culturelles qui se distinguent par leur format participatif et leur ouverture sur le monde et la diversité.

Le Collège a mis en place le cadre de gestion et d'encadrement de la recherche et soutenu l'implantation d'innovations pédagogiques dans les programmes. En matière de recherche et d'innovation, les acquis sont les suivants :

- L'adoption de quatre politiques reliées à la recherche : Politique de la recherche, Politique d'intégrité de la recherche, Politique d'éthique de la recherche et, enfin, Politique sur les conflits d'intérêt en recherche;
- L'obtention d'une accréditation auprès des organismes fédéraux de subvention à la recherche;
- Le soutien aux chercheurs dans la réalisation de leurs travaux;
- La diffusion à l'interne et à l'externe des travaux des chercheurs du Collège;
- L'obtention de sept projets de collaboration université-collège et leur suivi;
- Le soutien aux enseignants dans l'implantation d'innovations pédagogiques dans certains programmes;
- Le soutien des enseignants inscrits à la maîtrise en enseignement dans le cadre de Performa.

Cette orientation n'est pas aussi vaste que les deux précédentes et ses visées ne sont pas aussi intimement liées à sa mission première. Ceci étant admis, un collège ne peut vivre replié sur lui-même. Il doit, ayant atteint une certaine maturité, partager son expertise avec son milieu proche et éloigné et contribuer au développement de sa communauté dans le cadre de sa mission éducative et citoyenne. On peut affirmer, sans se tromper, que le Collège a fourni d'importants efforts en ce sens depuis les dernières années.

Quiconque connaît un peu le Collège sera d'accord pour dire que l'institution a effectivement mis ses compétences et son expertise au service du développement international.

Le Collège est devenu un pôle de promotion de l'activité physique, des saines habitudes de vie, de la valorisation et de la culture scientifique et technique. Il soutient des initiatives en matière de diffusion culturelle auprès de sa communauté, mais a plus de difficulté à y intéresser la population en général à l'exception notable du succès du Ciné Club.

Le Collège souhaite que son personnel puisse contribuer à l'évolution du savoir et des connaissances et à leur diffusion. Il a effectivement mis en place les conditions pour assurer le soutien des chercheurs, la bonne gestion des projets et la diffusion des résultats. Le Collège a investi d'importantes

ressources afin d'encourager ce potentiel, c'est quand vient le temps d'exploiter ce potentiel que les résultats sont inégaux, et il reste des efforts à faire pour convaincre davantage de membres du personnel enseignant ou professionnel de s'engager dans des projets de recherche subventionnée.

Le Collège n'ayant pas réussi à obtenir un CCTT, ses visées concernant l'élaboration et la réalisation de projets d'innovation sociale ne se sont pas concrétisées. Le soutien à l'implantation d'innovations dans les entreprises qui était liée à un projet spécifique de la région n'a pas non plus vu le jour.

Des objectifs partiellement atteints et non atteints, le Collège retient qu'il doit miser sur ses forces et sur l'expertise développée pour cibler les domaines où il espère soutenir le transfert de connaissance auprès de sa communauté: l'activité physique et les saines habitudes de vie, les sciences et technologies, l'international. Le Collège a connu quelques expériences de recherche et consolidé ses assises à cet égard; il retient qu'il doit continuer en ce sens en favorisant la création et l'animation d'une communauté de chercheuses et de chercheurs et en s'assurant que les travaux de ceux-ci contribuent à enrichir la formation des étudiantes et étudiants et les pratiques de son personnel. Les rénovations majeures des dernières années dans plusieurs secteurs pourraient aussi faciliter l'engagement du personnel dans des projets de recherche disciplinaire ou technologique.

On peut dire que l'orientation 3 du plan stratégique a été partiellement réalisée. Le Collège a effectivement participé au développement, à l'évolution et à la diffusion des savoirs auprès de sa communauté dans le cadre d'une conception élargie et généreuse de sa mission éducative.

4.5 Orientation 4

Orientation 4 : Contribuer, dans le cadre de la mission du Collège, au développement régional et communautaire dans des matières qui touchent la mission du Collège

« Une des composantes du mandat confié par les pouvoirs publics aux collèges consiste à contribuer au développement de leur région. Les liens que le Collège tisse avec les partenaires de sa région et avec les autres acteurs de son champ d'intervention, l'ouverture sur son environnement, lui permettent à la fois d'accroître son rayonnement, sa notoriété et son influence, ainsi que d'optimiser ses ressources. Ainsi, le Collège constitue un acteur significatif du développement de la région de Laval et se dote d'une image institutionnelle de marque qui reflète cet engagement.

Le Collège assume sa responsabilité en imprégnant une orientation spécifique à ses programmes de formation et à ses actions de recherche, en manifestant dans l'ensemble de sa planification et de ses interventions, une préoccupation constante pour les besoins de la population qu'il dessert, et en agissant en collaboration avec les partenaires régionaux. Il définit son offre de formation, prend les mesures nécessaires pour accroître sa capacité d'accueil et développe ses activités de façon à répondre aux besoins d'une région en expansion. »²³

La présente section décrit la contribution du Collège dans le développement régional et communautaire. La dernière partie fait le point sur l'appréciation globale de l'orientation 4.

²³ Collège Montmorency, *Mission et plan stratégique de développement 2007-2012*, p.86

4.5.1 Atteinte des objectifs

Axe d'intervention : 4.1	Objectif : 4.1.1
La promotion des valeurs éducatives dans la communauté	Positionner le Collège dans la communauté comme promoteur de l'enseignement supérieur et promouvoir les valeurs qui s'y rattachent

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Mise en œuvre, dans le cadre du plan de communication, d'une stratégie de valorisation et d'illustration de l'enseignement supérieur	Stratégie adoptée en 2008-2009; initiatives annuelles qui en découlent (enseignement supérieur)	Partiellement atteint	Le Collège a toujours soutenu et encouragé la participation de son personnel aux congrès et colloques liés à l'enseignement collégial car ceux-ci représentent une source importante de diffusion des connaissances issues de la recherche et une invitation à l'innovation. Même si aucune stratégie concertée n'a été développée quant au positionnement du Collège à l'enseignement supérieur, plusieurs actions ont été réalisées dans ce sens notamment au regard de la recherche (3.3.1). En effet, par l'adoption des politiques requises, le Collège a cherché à se faire reconnaître par les principaux organismes subventionnaires afin que le personnel intéressé puisse avoir accès aux principaux fonds de recherche. Le Collège a aussi favorisé le rapprochement avec les universités en soutenant l'élaboration et la réalisation de projets de collaboration université-collège (Voir 1.7.1 et 1.7.2). Il ne faut donc pas regarder cet objectif de façon isolée.

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement √	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet		oui		non	√

Explication/justification : Bien que des actions aient été posées dans le sens du premier indicateur, aucune stratégie ne semble avoir été adoptée. À la lecture de l'objectif, on peut comprendre que la DACC y a un rôle à jouer. On comprend aussi qu'il s'agit d'une préoccupation que devraient avoir tous les services qui interviennent dans la communauté. C'est pourquoi une stratégie s'appliquant à tous pourrait s'avérer utile.

Axe d'intervention : 4.2	Objectif : 4.2.1
Les partenariats régionaux et nationaux	Créer ou renforcer la participation du Collège à des comités, tables de concertation, etc. ou au sein d'organismes à vocation régionale ou nationale, dont le mandat touche la mission du Collège

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Participation du Collège à des tables de concertation ou organismes liés à sa mission			<p>Qui connaît un tant soit peu le Collège, sait que le Collège est très présent dans sa communauté et que les membres du personnel sont nombreux à participer aux activités de divers organismes. Cette participation est notamment l'expression d'un désir de concertation avec divers partenaires.</p> <p>Les départements d'enseignement sont nombreux aussi à faire état des participations de leurs membres à des organismes, colloques ou associations liés à leur discipline ou secteur d'activité.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet	√	oui		non	

Explication/justification : La façon dont est rédigé l'objectif de même que le manque de cible tendent à laisser croire que cet objectif était formulé comme une intention, une volonté de progresser dans ce domaine. Les résultats rapportés ici témoignent bien de la présence active du personnel du Collège dans les organismes liés à sa mission.

Axe d'intervention : 4.3	Objectif : 4.3.1
L'offre de formation continue	S'assurer d'une adéquation de l'offre de formation continue en lien avec les orientations retenues au niveau des instances régionales

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Collaboration soutenue avec les organismes partenaires en emploi et en main-d'œuvre			On a des raisons de penser qu'effectivement l'offre de formation continue est construite en lien avec les instances et partenaires régionaux dédiés. Les données présentées ici sont à mettre en lien avec d'autres objectifs qui témoignent de l'évolution de l'offre de formation continue du Collège et des liens étroits entretenus par la DFC avec les organismes partenaires (Voir 1.5.1. et 1.5.2).

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances				
				Sans objet	√	oui		non

Explication/justification : Les résultats obtenus témoignent de l'atteinte de l'objectif. La collaboration du Collège avec des instances régionales liées à la formation et l'emploi ne passe pas nécessairement par la signature d'ententes et de protocoles spécifiques, mais l'offre de formation continue est financée à partir d'enveloppes régionales dédiées. De plus, en formation continue, l'offre de cours ou de programmes est largement tributaire du fait qu'il y ait une demande et des participants qui s'y inscrivent.

Axe d'intervention : 4.3	Objectif : 4.3.2
L'offre de formation continue	Contribuer à l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre et à l'employabilité des adultes de la région, notamment celle de la clientèle immigrante

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Clientèle en formation continue Nombre de diplômés de la formation continue			Le secteur de la formation continue est très actif au Collège. On a qu'à penser à la francisation, à la reconnaissance des acquis, aux cours de français ajoutés dans certaines AEC fréquentées principalement par une population immigrante pour faciliter leur intégration au marché du travail, aux programmes comme Procédés industriels, Techniques d'éducation à l'enfance ou Surveillance des travaux de construction offerts à des personnes immigrantes en recherche d'une première qualification québécoise, etc. À cela, on peut ajouter la recherche réalisée par la DFC sur les parcours d'intégration des étudiantes et étudiants de la francisation et qui vise à identifier les services qui pourraient être offerts pour faciliter cette intégration.

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet	√	oui		non	

Explication/justification : L'offre de services variée de la formation continue et la fréquentation de ceux-ci témoignent du fait que le Collège a véritablement contribué à l'amélioration des compétences des adultes de la région, notamment des personnes immigrantes.

Axe d'intervention : 4.4	Objectif : 4.4.1
La reconnaissance des acquis et des compétences	Consolider et développer l'offre de services en reconnaissance d'acquis

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
<p>Définition des processus de reconnaissance des acquis (RAC) et des compétences</p> <p>Disponibilité des ressources compétences pour faire l'évaluation des acquis et des compétences dans les programmes ciblés</p>	<p>Dès 2010, entre 25 et 30 dossiers sont traités annuellement dans les programmes TEE et Gestion de commerces</p>	<p>Atteint</p>	<p>Le Collège a consolidé et développé son offre de services en reconnaissance des acquis. Les résultats atteints permettent de conclure que le Collège a dépassé les attentes définies par la cible et les indicateurs. En effet, non seulement le processus de la RAC a été défini et mis en œuvre, mais on en a fait la diffusion dans le milieu et sensibiliser le personnel enseignant.</p> <p>Il est souhaitable que le Collège offre un bon service de reconnaissance des acquis, dans le cadre d'un paradigme de formation se développant autour du concept de compétence.</p> <p>Il est probable qu'une telle façon de considérer la scolarisation ne soit pas encore entrée dans les mœurs de beaucoup de gens. Il est aussi possible que ce type de service demande du temps à atteindre son rythme de croisière. Par ailleurs, il est certain aussi que plus le Collège disposera d'outils de reconnaissance des acquis pour une multitude de programmes, et plus ceux-ci seront susceptibles d'être utilisés.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet		oui	√	non	

Explication/justification : Il est clair que la cible a été atteinte. On note aussi que le Collège a étendu son offre en matière de RAC en développant des outils en Bureautique.

Axe d'intervention : 4.5	Objectif : 4.5.1
L'animation du milieu régional et la participation à des projets d'envergure régionale, nationale ou internationale	Participer au perfectionnement ou à l'enrichissement des connaissances des membres de la communauté

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Collaboration à l'organisation d'activités de perfectionnement ou d'enrichissement des connaissances à l'intention de la communauté			<p>Personne ne pourrait affirmer que le Collège ne contribue pas au développement régional et communautaire dans les matières qui touchent à sa mission. Voir aussi les activités rapportées aux points 2.3.2 et 3.2.3 comme le Ciné-Club et la Quinzaine des sciences qui sont ouvertes à la communauté. C'est peut-être dans l'animation du milieu régional qu'il y aurait un manque.</p> <p>On peut penser toutefois que les étudiantes et étudiants (du secondaire et du Collège) et les membres du personnel qui sont sensibilisés à la coopération internationale ou aux relations interculturelles sont, pour la grande majorité, des membres de la communauté régionale.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement √	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet	√	oui		non	

Explication/justification : L'orientation, l'axe et l'objectif traitent du développement des connaissances à travers l'animation de la communauté régionale et la participation à des projets régionaux, nationaux et internationaux. Les résultats présentés ici tournent essentiellement autour de la sensibilisation de la communauté montmorencienne et les élèves du secondaire aux relations interculturelles et à la coopération internationale. Par contre, cet objectif ne doit pas être regardé de façon isolée. Les activités offertes par le Collège au public, et qui sont rapportées aux points 2.3.2 et 3.2.3, sont autant de façon de contribuer au perfectionnement ou à l'enrichissement de la communauté. Mis à part pour le Ciné-Club, on ne peut pas parler de large fréquentation de la part du public externe. Le manque de moyens de promotion et le fait que l'essentiel des activités soient offertes en journée d'abord et avant tout pour la communauté montmorencienne, ce qui est normal et lié à notre mission première, sont des facteurs qui nuisent à la fréquentation de la communauté régionale.

Axe d'intervention : 4.5	Objectif : 4.5.2
L'animation du milieu régional et la participation à des projets d'envergure régionale, nationale ou internationale	Participer à l'animation du milieu régional

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Collaborer à l'organisation d'activités à caractère culturel, social, sportif au profit de la communauté	D'ici 2012, organiser ou collaborer à l'organisation d'au moins trois événements	Atteint	Le Collège a effectivement participé à l'animation du milieu régional. On note que les nombreuses activités qui sont rapportées ici, tout comme à l'orientation 2, témoignent largement du dynamisme du Collège à cet égard.

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances				
				Sans objet		oui	√	non

Explication/justification : La cible a été largement atteinte de même que l'objectif, tel qu'il est formulé.

Malgré que l'objectif soit assez précis, il est quand même très vaste. Il est certes pertinent pour un Collège de participer à l'animation de son milieu, mais il serait peut-être utile de se pencher sur ce que l'institution veut vraiment apporter comme contribution, ne serait-ce que pour ne pas disperser ses énergies.

Axe d'intervention : 4.5	Objectif : 4.5.3
L'animation du milieu régional et la participation à des projets d'envergure régionale, nationale ou internationale	Positionner le Collège comme pôle d'intégration interculturelle et de sensibilisation à la coopération internationale

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
	Collaboration avec deux intervenants régionaux dans des projets internationaux	Atteint	Montmorency international a certes un rôle important à jouer dans la sensibilisation à la coopération internationale et les réalisations de MI sont dans le prolongement de l'indicateur, de l'objectif et de l'axe d'intervention. Mais, pour témoigner véritablement des réalisations du Collège dans ce domaine, on doit aussi faire état des efforts et des activités de la DSAE à cet effet (Voir 2.9.1).
	Création d'un espace visuel et d'un document corporatif mettant en valeur les réalisations du Collège en matière internationale et interculturelle	Partiellement atteint	

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances					
	√		√	Sans objet	√	oui		non	

Explication/justification : Si le Collège a cheminé dans l'atteinte de l'objectif, il ne s'est probablement pas encore positionné comme pôle d'intégration et de sensibilisation auprès de ses partenaires régionaux. Positionner Montmorency en ces termes suppose aussi qu'on y sensibilise la région, tout en prenant une certaine forme de leadership dans ces domaines (coopération, initiative, conseil). Le Collège a cependant tout ce qu'il faut pour remplir un tel mandat.

Axe d'intervention : 4.6	Objectif : 4.6.1
L'offre de services aux entreprises	Actualiser l'offre de formation aux entreprises

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Révision du modèle d'intervention retenu Disponibilité de ressources compétentes pour intervenir en formation en entreprise L'éventail de services offerts			Du travail a été fait pour mettre le Collège sur le marché des formations en entreprise, mais les efforts ne semblent pas encore donner de résultats concrets sauf en ce qui concerne notamment le CEBA (4.3.2) et le secteur de la Sécurité des incendies. Les récentes avancées devraient permettre au Collège de se positionner dans ce domaine.

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances					
				Sans objet	v	oui	non		
	v		v		v	oui		non	

Explication/justification : Les résultats atteints en 08-09 et 09-10 font état de processus en marche mais qui n'ont pas abouti aux résultats attendus. En fait, la participation du Collège au partenariat FormaClé n'a pas permis au Collège d'identifier des créneaux spécifiques de formation en entreprise. D'autre part, la grande mouvance au sein du personnel de la direction de la formation continue a certes contribué au fait que le Collège a tardé à mettre en place un service spécifique et personnalisé à cet effet.

4.5.2 Appréciation générale de l'orientation 4 et regard critique

Orientation 4 : Contribuer, dans le cadre de la mission du Collège, au développement régional et communautaire dans des matières qui touchent la mission du Collège

4.5.2.1 Les objectifs

Les liens avec l'orientation

On note que la majeure partie des objectifs sont en lien avec l'orientation, mais cette orientation est difficile à saisir. Certains des objectifs semblent redondants par rapport à ce qui a déjà été traité notamment dans l'orientation 3, au regard de l'animation de la communauté, et dans l'orientation 2, au regard de la pertinence et la qualité de l'offre de formation continue. Peut-être y aurait-il eu d'autres moyens de vérifier la contribution du Collège au développement régional et communautaire.

On peut voir l'orientation 4 du Collège comme comprenant deux sections : la présence soutenue du Collège dans la communauté et le perfectionnement et l'enrichissement des compétences de la main-d'œuvre de la région. Le tableau suivant présente les liens entre les deux sections de l'orientation 4 et les objectifs. Cette orientation est celle de la présence du Collège dans le réseau de l'enseignement supérieur et dans sa région. Le Collège doit profiter des ressources de la communauté de l'enseignement supérieur pour enrichir ses pratiques et ses façons de faire. Il doit partager ses installations et ses expertises avec la communauté dans le meilleur intérêt de tous et participer au développement régional en développant les compétences et l'employabilité de la main-d'œuvre.

Tableau 37 : Liens entre les objectifs de l'orientation 4 et les thèmes abordés

La présence du Collège dans la communauté		Perfectionnement et enrichissement des compétences	
4.1.1	appartenance à l'enseignement supérieur	4.3.1	adéquation de l'offre de formation continue avec les orientations régionales
4.2.1	participation aux organismes liés à la mission du Collège	4.3.2	amélioration de l'employabilité de la main-d'œuvre régionale
4.5.1	animation de la communauté sur les projets régionaux, nationaux ou internationaux	4.4.1	développement de services de reconnaissance des acquis
4.5.2	offre d'activités à caractère culturel, social, sportif au profit de la communauté	4.6.1	offre de services de formation aux entreprises
4.5.3	offre d'activités de mise en valeur les réalisations du Collège en matière internationale et interculturelle		

Le réalisme des objectifs

Tableau 38 : L'atteinte des objectifs de l'orientation 4

Objectifs		Atteint	Partiellement atteint	Non atteint
4.1.1	Positionner le Collège dans la communauté comme promoteur de l'enseignement supérieur et promouvoir les valeurs qui s'y rattachent		√	
4.2.1	Créer et renforcer la participation du Collège à des comités, tables de concertation, etc. ou au sein d'organismes à vocation régionale ou nationale, dont le mandat touche la mission du Collège	√		
4.3.1	S'assurer de l'adéquation de l'offre de formation continue en lien avec les orientations retenues au niveau des instances régionales	√		
4.3.2	Contribuer à l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre et à l'employabilité des adultes de la région, notamment celle de la clientèle immigrante	√		
4.4.1	Consolider et développer l'offre de services en reconnaissance d'acquis	√		
4.5.1	Participer au perfectionnement ou à l'enrichissement des connaissances des membres de la communauté		√	
4.5.2	Participer à l'animation du milieu régional	√		
4.5.3	Positionner le Collège comme pôle d'intégration interculturelle et de sensibilisation à la coopération internationale		√	
5.6.1	Actualiser l'offre de formation aux entreprises		√	
Total		5	4	

Dans l'orientation 4, cinq objectifs sont atteints et quatre sont partiellement atteints. Les objectifs atteints touchent la présence du personnel du Collège dans les instances et les organismes reliés à sa mission, le développement des compétences de la main-d'œuvre et l'organisation d'événements à caractère régional.

L'objectif 4.1.1 est partiellement atteint parce que, bien que le Collège profite de toutes les occasions offertes pour faire la promotion des valeurs de l'enseignement supérieur et soutient les initiatives et les participations de son personnel en ce sens, il n'a pas développé de stratégie concertée à cet effet tel que prévu.

Le Collège présente ses projets internationaux (4.5.1) et ses réalisations auprès des étudiantes et des étudiants du Collège et des élèves et intervenants du secondaire, mais a peu d'occasion de le faire auprès de la population de la région qui est beaucoup plus difficile à rejoindre.

Le Collège n'a pas encore conçu et réalisé un espace visuel (4.5.3) pour faire la promotion de ses réalisations en matière internationale et interculturelle, parce que cet espace ne pourra être envisagé que lorsque la réfection des aires communes sera complétée. Or, les travaux de réaménagement ont pris du retard par rapport à l'échéancier initialement prévu.

Plusieurs initiatives visant à formuler une offre de formation aux entreprises n'ayant pas abouti, le Collège vient tout juste de mettre en place une structure permanente (4.6.1) à cet effet.

Plusieurs objectifs sont réalistes notamment ceux reliés au développement des compétences de la main-d'œuvre; quelques-uns sont libellés de façon tellement vaste qu'on peine à les réaliser notamment parce qu'ils sont très peu balisés (4.1.1, 4.5.2 et 4.5.3).

Les libellés des objectifs

Les libellés des objectifs sont en grande majorité rédigés de façon à appeler davantage des obligations de moyens ou des résultats qualitatifs avec des verbes comme : « positionner (2), participer (2), s'assurer, renforcer ». Les objectifs sont très peu balisés par des indicateurs et des cibles. De plus, comme certains des objectifs traitent partiellement de sujets qui se retrouvent dans d'autres orientations, on peut difficilement en disposer sans considérer les éléments rapportés dans d'autres objectifs. **Les objectifs de l'orientation 4 du plan stratégique ne sont pas tous rédigés de façon à ce que l'on puisse en attester l'atteinte.**

4.5.2.2 Les indicateurs

La majeure partie des indicateurs sont pertinents et liés aux objectifs. Deux indicateurs ont été modifiés et deux ont été ajoutés afin qu'ils puissent témoigner de l'atteinte des objectifs. Trois indicateurs ont été jugés non pertinents dont deux ont été enlevés. De façon générale, les indicateurs de l'orientation 4 du plan stratégique sont pertinents et liés aux objectifs, mais ils ne sont pas tous rédigés de façon à pouvoir témoigner de l'atteinte des objectifs.

4.5.2.3 Les cibles

Les cibles sont pertinentes et liées aux objectifs, mais elles sont trop peu nombreuses pour préciser les visées et la portée des objectifs. Deux indicateurs étaient davantage des cibles et ont été traitées comme telles. Des cinq cibles de l'orientation 4, trois ont été atteintes, deux partiellement atteintes. De façon générale, les cibles témoignent de l'atteinte des objectifs, mais ne balisent pas suffisamment la portée de la plupart des objectifs de cette orientation.

4.5.2.4 Le calendrier

Dans cette orientation avec très peu de cibles, six des neuf objectifs ne comportent aucune échéance prescriptive. Deux des trois échéances ont été respectées.

4.5.2.5 Appréciation globale de l'orientation 4

En matière de présence du Collège dans sa communauté, les acquis sont les suivants :

- La participation active du personnel aux instances ou organismes régionaux ou nationaux reliés à la mission du Collège;

- La présence soutenue du Collège aux instances régionales de concertation en matière d'adéquation formation-emploi;
- L'offre d'activités visant à faire connaître les réalisations du Collège en matière internationale et interculturelle;
- La bonne collaboration du Collège dans l'organisation d'événements à portée régionale en matière de culture, sport ou développement sociétal.

Dans le développement et l'enrichissement des compétences de la main-d'œuvre régionale, les acquis sont:

- L'offre de formation continue qui jouit d'une fréquentation soutenue notamment de la part des personnes issues de l'immigration récente;
- La mise sur pied d'un service de reconnaissance des acquis et le développement d'outils ;
- La création d'un consortium de formation continue dans certains secteurs de formation.

De la synthèse de l'orientation 4, le Collège retient que de la confusion apparaît à certains endroits: des réalisations, par ailleurs pertinentes, sont associées à des objectifs dont elles ne permettent pas l'atteinte, certains énoncés sont vagues, certaines activités ne sont pas suffisamment ciblées.

Il est possible que la mise en œuvre d'une telle orientation soit aussi tellement tributaire des volontés et des avancées du milieu, que son contrôle échappe au Collège, d'où la difficulté d'en encadrer le suivi efficient et d'en préciser davantage les visées réelles.

Des objectifs partiellement atteints, le Collège retient qu'il doit se centrer sur les objectifs reliés directement à sa mission éducative et citoyenne auprès de sa communauté régionale et montmorencienne. Il retient aussi qu'il doit se fixer des objectifs et des cibles qui dépendent le plus possible de sa volonté et de son contrôle.

Le Collège retient également que tout ce qui concerne la formation continue, que ce soit la francisation, les liens entre les formations et les besoins régionaux, la formation en entreprise, le suivi des cheminements des étudiants ou autre, doit se retrouver éventuellement dans une même orientation dont le propos est centré sur l'accessibilité et la qualité de la formation.

On peut dire cependant que l'orientation 4 du plan stratégique a été partiellement réalisée.

4.6 Orientation 5

Orientation 5 : S'assurer que le Collège dispose des ressources humaines compétentes, dédiées à la réalisation de sa mission

« Le Collège s'appuie sur l'engagement et les compétences de ses ressources humaines. L'adéquation des ressources humaines aux activités déployées constitue une condition importante de la réalisation de la mission et de l'atteinte des objectifs

Cela suppose un effectif suffisant de personnel qualifié et compétent. La gestion prévisionnelle des ressources humaines, notamment dans un contexte de renouvellement lié aux nombreux départs à la retraite et de pénurie de main-d'œuvre dans certains domaines, passe par le perfectionnement du personnel et par des pratiques dynamiques de recrutement, d'accueil et d'intégration en emploi. Elle doit permettre au Collège de préserver et de développer les compétences de son personnel en fonction de ses besoins et de ses projets. En ce sens, le Collège soutient le développement des compétences de ses personnels par le biais de l'appréciation et de la formation.

En outre, la qualité du milieu de vie et de travail contribue au développement d'un sentiment d'appartenance et d'une culture institutionnelle centrée sur des valeurs partagées et sur l'engagement envers la mission de l'institution. Le Collège met en place des politiques et des actions qui renforcent le sentiment d'appartenance institutionnelle. »²⁴

La présente section présente les actions du Collège pour s'assurer de disposer des ressources humaines suffisantes et compétentes pour réaliser sa mission et atteindre ses objectifs. La dernière partie fait le point sur l'appréciation globale de l'orientation 5.

²⁴ Collège Montmorency, *Mission et plan stratégique de développement 2007-2012*, p.86

4.6.1 Atteinte des objectifs

Axe d'intervention : 5.1	Objectif : 5.1.1
L'accès à l'exercice de l'emploi	Actualiser le processus de dotation du Collège en fonction des objectifs de la PIDP

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
	Actualisation des descriptions de tâches liées à chacune des catégories et d'emploi dans le respect des plans de classification	Partiellement atteint	On constate que le Collège a entrepris de réviser une bonne partie des descriptions de tâches dans plusieurs services afin de les ajuster aux changements technologiques et aux besoins actuels. Les processus d'embauche ont aussi été clarifiés et précisés. On note que lors des affichages, on en a profité pour actualiser les descriptions et affichage en fonction des exigences de la PIDP. Malgré tout, du chemin reste encore à faire dans l'application de la PIDP lors du processus d'embauche surtout au regard des attentes inscrites à la politique en lien avec chaque fonction.
	Arrimer, pour chaque catégorie de personnel, les outils de sélection avec les attentes prévues dans la Politique	Partiellement atteint	

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances					
	√		√	Sans objet	√	oui		non	

Explication/justification : L'orientation, l'axe d'intervention et l'objectif font référence (explicitement ou implicitement) à l'adaptation des processus de RH à la PIDP. Des efforts ont été faits à cet égard, mais on a peu d'information sur les liens entre l'application de la PIDP et le processus d'embauche.

Axe d'intervention : 5.1	Objectif : 5.1.2, 5.1.3
L'accès à l'exercice de l'emploi	<p>Mettre en œuvre un processus de planification de la main-d'œuvre afin de palier la pénurie de main-d'œuvre qualifiée</p> <p>Planifier le transfert d'expertise et préparer la relève</p>

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Stratégies visant à palier à la pénurie de main-d'œuvre et les retraites dans certains secteurs	Identification des secteurs vivant la pénurie de main-d'œuvre	Partiellement atteint	<p>Plusieurs services du Collège ont consolidé leurs pratiques de gestion, procédé à la systématisation des procéduriers, au développement de la polyvalence de leur personnel et à la mise en place de processus de transfert d'expertise lors des départs à la retraite des employés.</p> <p>La mise en œuvre de plans, destinés à assurer l'accompagnement des nouvelles personnes engagées, a permis à plusieurs services de passer sans trop de heurts à travers une période difficile où les façons de faire étaient remises en question, en même temps que le personnel était renouvelé.</p> <p>Le Collège a été fortement touché par les départs à la retraite et par les nombreux mouvements de personnel qui ont quelque peu déstabilisé plusieurs services, et forcé les directions à systématiser les processus et établir des procéduriers pour assurer la continuité des services et des productions.</p>
	Mise en œuvre de stratégies permettant de limiter les effets de la pénurie de main-d'œuvre	Partiellement atteint	
	Établissement d'un plan de relève (embauche et remplacements) pour faire face aux nombreux départs liés à la prise de retraite	Partiellement atteint	
	Mise en œuvre de pratiques de mentorat, de tutorat et d'accompagnement de la relève	Partiellement atteint	

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances					
	v		v	Sans objet	v	oui		non	

Explication/justification : Il est difficile de se prononcer sur l'atteinte des objectifs parce qu'il semblerait que le Collège n'ait pas vraiment eu à palier une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans l'ensemble des services. Le plan de relève prévu n'a pas été réalisé. Les activités décrites ici contribuent toutefois à l'atteinte des objectifs visés et les résultats atteints par les divers services concernés permettent de conclure qu'ils sont presque atteints.

Il faudra se poser la question à savoir si la période d'intense roulement en ce qui a trait au personnel arrive à sa fin. Si tel est le cas, d'autres objectifs devront peut-être être envisagés pour le prochain plan stratégique.

Axe d'intervention : 5.1	Objectif : 5.1.4
L'accès à l'exercice de l'emploi	Poursuivre la promotion d'une culture d'accès à l'égalité en emploi

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Définition et mise en œuvre d'une stratégie de promotion du programme d'accès à l'égalité, ainsi que d'outils permettant une compréhension réciproque des droits et des responsabilités de chacun			<p>Le Collège a beaucoup évolué au cours des dernières années notamment dans ses processus administratifs : recrutement et affichage, suivi des indicateurs, sensibilisation et processus d'adaptation, etc.</p> <p>Dans la mise en place d'une culture d'accès à l'égalité en emploi, il faut soutenir les personnes en première ligne (celles qui font la présélection, celles qui participent aux jurys de sélection) afin qu'elles puissent permettre à cette culture de s'actualiser.</p> <p>Le Collège, tout comme la société québécoise, a sûrement encore des efforts à faire à cet égard pour que cette culture de l'égalité soit une réalité.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement √	Non atteint	En continu √	Respect des échéances				
				Sans objet	√	oui		non

Explication/justification : Si la «Définition et mise en œuvre d'une stratégie de promotion du Programme d'accès à l'égalité, ainsi que d'outils permettant une compréhension réciproque des droits et des responsabilités de chacun» était la façon dont le Collège voulait concrétiser sa «Poursuite de la promotion d'une culture d'accès à l'égalité», alors, l'objectif n'est pas atteint. Toutefois, il s'est fait des pas importants en ce sens selon les différents résultats atteints (adoption et diffusion d'un Programme d'accès à l'égalité en emploi, révision des affichages, sensibilisation du personnel cadre, etc.).

L'adoption et la diffusion du Programme sont des étapes importantes. Cependant, la rédaction et la mise en application d'un guide à l'intention des membres des jurys aurait permis une meilleure compréhension réciproque des droits et des responsabilités de chacun au regard de l'accès à l'égalité. En effet, tout programme ou politique demeure lettre morte si ses principaux acteurs n'en sont pas imprégnés.

Axe d'intervention : 5.1	Objectif : 5.1.5
L'accès à l'exercice de l'emploi	Poursuivre, renforcer ou développer les mesures d'accompagnement du nouveau personnel cadre, en matière de dotation notamment, ainsi que dans d'autres domaines au besoin

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Offre d'activités favorisant le développement des habiletés de gestion			Le Collège a dû faire face à un renouvellement majeur de ses équipes de direction au même moment où sa population étudiante augmentait de près de 10 %. Ces renouvellements ont aussi convergé avec des changements profonds sur le plan de la gestion comptable, des technologies, des services aux étudiants et des méthodes de reddition de comptes pour ne nommer que ces exemples. On peut donc comprendre que l'accent ait davantage été mis sur l'embauche et l'organisation des transferts d'expertise. On ne peut nier que plusieurs initiatives ont été prises pour renforcer l'accompagnement du personnel cadre en matière de dotation et dans d'autres domaines. On peut cependant espérer qu'à l'avenir, l'ensemble des actions fassent partie d'un plan concerté d'intégration et de développement professionnel.

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet	√	oui		non	

Explication/justification : Le Collège a poursuivi, renforcé et développé ses mesures d'accompagnement des nouveaux cadres. Les activités réalisées vont dans le sens de l'indicateur. Les résultats obtenus et la formulation de l'objectif nous amènent à conclure qu'il est atteint.

Ceci ne veut toutefois pas dire qu'il ne reste plus de progrès à faire, surtout en ce qui a trait à la synergie entre les différents services.

Axe d'intervention : 5.2	Objectif : 5.2.1
L'accueil et l'insertion en emploi	Accueillir les personnes nouvellement embauchées de façon à faciliter leur insertion en emploi

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
	Conception et mise en œuvre d'un programme d'accueil et d'insertion en emploi adapté aux différentes catégories de personnel	Partiellement atteint	<p>L'accueil, l'accompagnement, la formation et l'évaluation formative des nouveaux professeurs ont beaucoup progressé et se sont formalisés dans les dernières années. Il semble toutefois que le processus n'a été véritablement complété que pour le personnel enseignant et que le travail est amorcé pour le personnel de soutien et professionnel.</p> <p>Par contre, on ne peut nier que le Collège a accueilli les personnes nouvellement engagées et que chaque service et département a cherché de multiples façons à favoriser leur intégration au Collège et en emploi, même si ces façons de faire ne font pas partie d'un programme d'accueil et d'insertion.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement √	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet	√	oui		non	

Explication/justification : L'intention du Collège était de voir se concrétiser le fait que « *chaque service et chaque département verront à se donner une procédure d'accueil qui aura comme objet d'aider la personne nouvellement engagée à se familiariser avec son environnement et avec les exigences de l'emploi. Ces procédures s'insèrent dans un programme d'accueil et d'insertion qui précise, pour le Collège, les lignes de force devant conditionner leur élaboration* ». (PIDP). Cette interprétation se reflète dans l'indicateur. Or, ces procédures et ce programme n'ont pas été développés dans tous les services.

Axe d'intervention : 5.2	Objectif : 5.2.2
L'accueil et l'insertion en emploi	Apprécier la capacité des personnes à répondre aux attentes exprimées lors de l'embauche

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Conception et mise en œuvre des modalités et des outils d'évaluation formative et de support au nouvel employé			<p>Le Collège s'est donné une Politique de développement professionnel où il trace les grandes lignes qui devraient le guider dans le processus d'évaluation formative de son personnel. Cette politique s'applique progressivement mais, selon les rapports que nous pouvons lire ici, malgré que l'évaluation formative se fasse, nous ne pouvons affirmer qu'elle se fait en respectant les balises tracées par la PIDP et de façon systématique. Par ailleurs, force est de reconnaître que les modalités et instruments d'évaluation n'existent pas encore pour toutes les catégories de personnel. Devant la situation, les services et la direction des ressources humaines ont davantage mis l'accent sur l'intégration et le transfert d'expertise que sur l'appréciation formelle du rendement.</p> <p>Les outils d'évaluation pour le personnel de soutien, le personnel professionnel et le personnel cadre sont encore en validation</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint √	En continu √	Respect des échéances				
				Sans objet	√	oui		non

Explication/justification : La PIDP prévoit que tout employé du Collège doit être évalué lors de ses premiers mois. Cette évaluation formative a été formalisée pour les nouveaux professeurs, mais reste à compléter pour les autres catégories de personne y compris pour les membres du personnel enseignant qui ont plus de 1,5 année d'ancienneté. On peut penser que la relative instabilité des équipes des ressources humaines et de la direction des études durant les dernières années a certainement nuit à l'atteinte de cet objectif et, plus largement, à l'application de la PIDP.

Axe d'intervention : 5.3	Objectif : 5.3.1, 5.3.2
Le plein exercice de l'emploi	<p>Soutenir le développement professionnel du personnel</p> <p>S'assurer que le personnel développe et actualise les compétences nécessaires à l'exercice de ses fonctions</p>

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Conception et mise en œuvre d'un programme de formation et de perfectionnement à l'intention du personnel			<p>Le Collège soutient, dans la mesure de ses moyens, le développement professionnel du personnel. Le plein exercice de l'emploi implique que la personne se développe par ses activités mêmes. Pour soutenir ce développement, le Collège met à la disposition de son personnel des activités de perfectionnement qui lui permettent d'aller plus loin dans le développement de ses compétences et même d'ajouter de nouvelles compétences à celles déjà existantes.</p> <p>Les activités créditées offertes dans le cadre de Performa (MIPEC, DÉ et ME) sont un bon exemple de la richesse de l'offre de formation du Collège. Le MIPEC, dont on se doit de souligner le succès, s'adresse prioritairement aux membres du personnel enseignant en début de carrière. Ces activités de formation permettent non seulement un développement des compétences du personnel, mais permettent aussi une diversification et un enrichissement des tâches, ce qui va tout à fait dans le sens des visées de la PIDP.</p> <p>Par ailleurs, le Collège, en cette matière, doit composer avec plusieurs contraintes importantes qui sont autant de freins au perfectionnement et au développement professionnel comme ses contraintes budgétaires et le statut précaire</p>

			d'une partie de son personnel.
--	--	--	--------------------------------

Atteinte des objectifs

Atteint	Atteint partiellement √	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet	√	oui		non	

Explication/justification : Comme les deux objectifs sont des activités en soi qui doivent toujours être présentes, on ne peut conclure à l'atteinte complète des objectifs bien que le Collège ait soutenu le développement professionnel de son personnel. De plus, l'indicateur n'ayant pas encore été mis en œuvre de façon formelle, on ne peut déclarer les objectifs atteints : conception et mise en œuvre d'un programme de formation et de perfectionnement à l'intention du personnel.

Axe d'intervention : 5.3	Objectif : 5.3.3
Le plein exercice de l'emploi	Soutenir la maîtrise et l'utilisation des technologies de l'information par le personnel du Collège

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Augmentation de la maîtrise et de l'utilisation des outils informatiques en fonction des besoins liés aux diverses fonctions de travail			<p>Les actions présentées ici et à d'autres objectifs complémentaires prouvent bien que le Collège a beaucoup progressé dans le soutien à l'utilisation des nouvelles technologies. On devrait aussi fournir comme exemple les nombreux développements de COBA et de COL.NET, l'informatisation de certaines fonctionnalités comme la remise des bulletins, des demandes d'imprimerie, des commandes, etc. Au-delà de la suite Office, le personnel a appris à utiliser toutes sortes de moyens logiciels et liés au Web pour optimiser ses fonctions de travail.</p> <p>Pour le personnel enseignant, on pourrait aussi avancer que l'augmentation du nombre de postes informatiques, d'heures d'utilisation des laboratoires informatiques, le nombre de licences et de logiciels achetés de même que le nombre et la diversité des formations prouvent bien que le Collège soutient l'utilisation des nouvelles technologies auprès du personnel enseignant.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances				
				Sans objet	√	oui	non	

Explication/justification : Les résultats atteints et la formulation de l'objectif et de l'indicateur nous amènent à dire que l'objectif est atteint.

Axe d'intervention : 5.3	Objectif : 5.3.4
Le plein exercice de l'emploi	Apprécier la contribution des personnes à la réalisation de la mission et à la mise en œuvre du projet éducatif

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
<p>Conception et mise en œuvre des outils permettant l'appréciation de la contribution des personnes à la mission</p> <p>Conception et mise en œuvre des outils de planification du développement professionnel des personnes</p>			<p>L'activité décrite par la DTI permet aux employés de partager leurs compétences et leurs réalisations, ce qui va dans le sens de l'objectif en suscitant l'appréciation de la contribution de chacun à la réalisation de la mission. L'activité décrite pour la DSAESC semble aussi intéressante dans la mesure où les objectifs sont connus de tous et tous doivent participer à leur réalisation. L'élaboration d'un plan de travail en lien avec les objectifs du plan stratégique est certes une bonne pratique et permet au Collège de suivre la mise en œuvre de son plan. Par ailleurs, cette pratique ne permet pas nécessairement d'apprécier la contribution des personnes à la réalisation de la mission. À moins que les services aient des pratiques d'élaboration du plan de travail qui soient suffisamment ouvertes et transparentes de façon à ce que chaque personne puisse voir le sens de son intervention en lien avec la réalisation des objectifs. Si c'est le cas, le bilan n'en fait pas mention sauf, d'une certaine façon, pour la DSAESC.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint v	En continu v	Respect des échéances					
				Sans objet	v	oui		non	

Explication/justification : L'appréciation est une forme de reconnaissance du travail. Pour que ce travail soit reconnu par l'institution et par les pairs, il doit être connu. C'est pourquoi la PIDP demande que chacun témoigne régulièrement de ses activités. La PIDP précise que : «*La personne en plein exercice devra témoigner à intervalle régulier de ses réalisations et de son développement professionnel. La personne, le responsable du service (ou le département) contribuent respectivement à ce témoignage. Ce témoignage permet à la personne, toujours en fonction des attentes de l'institution, de préciser ses points forts et ceux à travailler, de façon à planifier le développement professionnel à poursuivre*». C'est sous cette forme que l'appréciation devrait se faire selon la Politique. Les résultats atteints ici ne font pas référence à cette exigence.

Axe d'intervention : 5.4	Objectif : 5.4.1
Le sentiment d'appartenance	Poursuivre les efforts pour renforcer le sentiment d'appartenance et l'idée de « communauté montmorencienne »

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Valorisation et reconnaissance de la contribution du personnel à la réalisation de la mission du Collège	Chaque année, au moins 2 activités institutionnelles de valorisation et de reconnaissance du personnel sont organisées	Atteint	<p>Les nombreuses activités de reconnaissance organisées au Collège, qu'elles soient récurrentes ou ponctuelles, contribuent certainement à renforcer le sentiment d'appartenance du personnel à l'institution.</p> <p>Les activités rapportées à l'objectif précédent pourraient tout aussi bien être pertinentes ici puisque l'appréciation contribue à renforcer le sentiment d'appartenance.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances				
				Sans objet		oui	√	non

Explication/justification : On pourrait dire que l'objectif est atteint puisque le Collège a effectivement poursuivi ses efforts pour renforcer le sentiment d'appartenance.

Axe d'intervention : 5.5	Objectif : 5.5.1
La qualité du milieu de vie	Poursuivre les efforts pour faire du Collège un milieu exempt de toute forme de violence, de harcèlement et de discrimination

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Mise en œuvre d'activités de sensibilisation à la résolution de conflits, à la prévention de la violence et au respect de l'intégrité physique et psychologique des personnes			<p>La Politique pour contrer le harcèlement a été adoptée. Elle vise à contrer toutes les formes de harcèlement qu'on peut retrouver en milieu de travail et d'études. Des mécanismes d'intervention ont été déterminés afin que les personnes touchées puissent être entendues rapidement.</p> <p>Le Collège a mis à jour son Guide des mesures d'urgence et commencé la sensibilisation de son personnel.</p> <p>Un plan d'action a été adopté et mis en œuvre afin d'assurer la sécurité et la santé physique et psychologique de son personnel, de ses utilisateurs et de ses étudiantes et étudiants. Des comités de travail alimentent la réflexion et les actions du Collège dans ce dossier.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances				
				Sans objet	✓	oui		non
✓			✓		✓	oui		non

Explication/justification : On pourrait dire que l'objectif est atteint puisque que le Collège a effectivement poursuivi ses efforts pour faire du Collège un milieu exempt de toute forme de violence, harcèlement et discrimination. Par ailleurs, fort de l'expérience acquise dans ce dossier, le Collège souhaite que des efforts particuliers soient mis, à l'avenir, sur la prévention des conflits et la mise en place de mécanismes d'intervention rapide afin d'empêcher les situations problématiques de dégénérer.

Axe d'intervention : 5.5	Objectif : 5.5.2
La qualité du milieu de vie	Faire du Collège un milieu de travail stimulant

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Activités à caractère intellectuel, éducatif, culturel et sportif offertes aux membres du personnel			<p>Le Collège favorise la participation des membres du personnel aux activités organisées au Collège et ceux-ci sont nombreux à en profiter. Le personnel profite aussi des activités du Club social qui sont soutenues par le Collège. On se doit de reconnaître notamment le grand succès du Défi Santé. À cela, on pourrait certainement ajouter la grande participation du personnel à la fête de Noël. Le fait que les nombreuses activités organisées par le Collège notamment dans le cadre de la Quinzaine des sciences, de la Fête de la francophonie, de la Semaine des sciences humaines ou autres soient également publicisées et offertes au personnel contribue certainement à maintenir un milieu de travail stimulant. On doit aussi considérer tout ce qui est offert au personnel et qui font du Collège un milieu de travail stimulant pour quiconque souhaite profiter des ressources offertes. Quand on parle de stimulation, on pourrait aussi faire un lien avec les objectifs précédents portant sur la formation du personnel qui contribue certainement à la qualité du milieu de vie et de travail. On pourrait aussi parler ici du soutien du Collège aux chercheuses et chercheurs, aux projets de collaboration université-collège, aux projets de mobilité professionnelle ou de collaboration internationale, etc.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet	√	oui		non	

Explication/justification : Pour quiconque veut en profiter, le Collège offre à son personnel plusieurs occasions d'enrichir son travail, de parfaire sa formation, sa culture ou de se maintenir en forme. D'un autre côté, le concept de «milieu de travail stimulant» est tellement vague qu'on pourrait le transformer en fourre-tout. Cet objectif ne doit pas être considéré de façon isolée.

Axe d'intervention : 5.6	Objectif : 5.6.1
La valorisation et la maîtrise de la langue	Améliorer la qualité du français utilisé par l'ensemble des catégories de personnel

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
<p>Mise en œuvre d'un plan d'action global afin de mettre en application la Politique de la valorisation de la langue auprès du personnel</p> <p>Offre de services et d'outils d'assistance terminologique et linguistique à l'intention du personnel</p>			<p>La PIDP précise que : «<i>Toute personne désirant travailler ou travaillant au Collège Montmorency doit être en mesure de communiquer efficacement, oralement et par écrit, en démontrant une maîtrise du français qui corresponde aux standards exigés par la fonction</i>». Même si le même niveau de maîtrise n'est pas exigé de tous et pour cause, le Collège, par son personnel, se doit d'être un exemple. À cet égard, il apparaît évident que le Collège fait des efforts pour soutenir l'amélioration de la langue en fournissant la formation, les outils et le soutien appropriés.</p> <p>Les tests d'autoévaluation permettent un diagnostic rapide, mais ils n'assurent pas en soi une amélioration de la qualité du français écrit. Le fait de fournir le logiciel Antidote au personnel permet aux gens de corriger leurs textes, mais indique aussi que le Collège considère comme important le fait de bien rédiger.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances					
	✓		✓	Sans objet	✓	oui		non	

Explication/justification : La rédaction de l'objectif est ambiguë. Faut-il que la qualité de la langue s'améliore pour qu'il soit atteint ou faut-il avoir travaillé à son amélioration. Si c'est le deuxième sens qui est visé, l'objectif est atteint. Si c'est le premier, rien ne permet de se prononcer. Par ailleurs, le Collège reconnaît qu'il a toujours une responsabilité à cet égard et qu'il doit continuer à soutenir la maîtrise et l'amélioration de la langue française de son personnel.

Quant au plan d'action (premier indicateur), il a été adopté et mis en œuvre comme en témoignent les éléments rapportés à l'objectif suivant et l'objectif 1.4.1.

Axe d'intervention : 5.6	Objectif : 5.6.2
La valorisation et la maîtrise de la langue	Poursuivre ou développer les démarches de concertation entre les instances en vue d'une meilleure application de la Politique de valorisation de la langue

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
<p>Le bilan des contributions à la mise en œuvre de la Politique, les initiatives et réalisations des unités administratives et des départements figurent dans les rapports annuels et les plans de travail</p> <p>Réalisation d'un bilan de l'application de la Politique</p>			<p>Les éléments significatifs se rapportant à cet objectif se retrouvent principalement dans l'orientation I. L'absence de bilan n'a pas empêché plusieurs démarches de concertation entre les instances en vue d'une meilleure application de la Politique, particulièrement depuis 2010-2011. En effet, le groupe de travail en valorisation du français est très dynamique et le plan d'action annuel permet la réalisation de plusieurs activités à cet égard.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances						
				Sans objet	v	oui		non		
		v	v							

Explication/justification : Si plusieurs départements d'enseignement (mais pas tous) font état de leur contribution à l'application de la politique dans leur bilan annuel, ce n'est pas le cas pour les services. La rédaction d'un bilan de l'application de la Politique (indicateur) n'a pas été réalisée. Produire un bilan est probablement vu comme étant une étape vers la concertation dans l'application de la Politique de valorisation de la langue. Le Collège a toutefois fait quelques avancées dans l'approche concertée en créant le groupe de travail en valorisation du français qui regroupe des membres du personnel cadre, enseignant, professionnel et de soutien de plusieurs services et départements pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action annuel.

Un enjeu important demeure cependant celui de la définition de la maîtrise suffisante du français pour les personnes embauchées par le Collège.

4.6.2 Appréciation générale de l'orientation 5 et regard critique

Orientation 5 : S'assurer que le Collège dispose des ressources humaines compétentes, dédiées à la réalisation de sa mission

4.6.2.1 Les objectifs

Les liens avec l'orientation

On note que les objectifs sont en lien avec l'orientation. Certains objectifs semblent complémentaires par rapport à d'autres traités précédemment et ne doivent pas être regardés de façon isolée : l'utilisation des TIC (5.3.3), la qualité du français du personnel (5.6.1) ou le milieu de vie stimulant (5.5.2). Sinon, l'orientation est assez homogène. Elle porte essentiellement sur le fait que le Collège se soucie de développer les compétences de son personnel et d'offrir un milieu de vie et de travail stimulant. Toute la partie de cette orientation qui touche la dotation, l'appréciation et le développement professionnel est essentiellement basée sur l'application souhaitée de la Politique institutionnelle de développement professionnel (PIDP). Le tableau suivant présente les liens entre les deux sections de l'orientation 5 et les objectifs.

Tableau 39 : Liens entre les objectifs de l'orientation 5 et les thèmes abordés

Les ressources humaines compétentes		La qualité du milieu de vie et de travail	
5.1.1	processus de dotation (PIDP)	5.4.1	sentiment d'appartenance
5.1.2,3	planification de la main-d'œuvre	5.5.1	milieu de vie exempt de violence, de harcèlement ou de discrimination
5.1.4	culture d'égalité en emploi	5.5.2	milieu de vie stimulant
5.1.5	accompagnement du personnel cadre (PIDP)		
5.2.1	accueil du nouveau personnel (PIDP)		
5.2.2	appréciation en lien avec les attentes exprimées (PIDP)		
5.3.1, 2	soutien au développement professionnel (PIDP)		
5.3.3	maîtrise des TIC (PIDP)		
5.3.4	appréciation de la contribution des personnes à la mission (PIDP)		
5.6.1, 2	amélioration du français		

L'objectif 5.6.2 qui porte sur l'application de la Politique de valorisation du français est relié de façon indirecte à l'orientation. Ainsi, l'objectif vise à une meilleure application de la Politique pour une amélioration de la qualité du français du personnel (et des étudiants).

Le réalisme des objectifs

Tableau 40 : L'atteinte des objectifs de l'orientation 5

Objectifs		Atteint	Partiellement atteint	Non atteint
5.1.1	Actualiser le processus de dotation du Collège en fonction des objectifs de la PIDP		√	
5.1.2,3	Mettre en œuvre un processus de planification de la main-d'œuvre afin de palier la pénurie de main-d'œuvre qualifiée Planifier le transfert d'expertise et préparer la relève		√	
5.1.4	Poursuivre la promotion d'une culture d'accès à l'égalité en emploi		√	
5.1.5	Poursuivre, renforcer ou développer les mesures d'accompagnement du nouveau personnel cadre, en matière de dotation notamment, ainsi que dans d'autres domaines au besoin	√		
5.2.1	Accueillir les personnes nouvellement embauchées de façon à faciliter leur insertion en emploi		√	
5.2.2	Apprécier la capacité des personnes à répondre aux attentes exprimées lors de l'embauche			√
5.3.1, 2	Soutenir le développement professionnel du personnel S'assurer que le personnel développe et actualise les compétences nécessaires à l'exercice de ses fonctions		√	
5.3.3	Soutenir la maîtrise et l'utilisation des technologies de l'information par le personnel du Collège	√		
5.3.4	Apprécier la contribution des personnes à la réalisation de la mission et la mise en œuvre du projet éducatif			√
5.4.1	Poursuivre les efforts pour renforcer le sentiment d'appartenance et l'idée de «communauté montmorencienne»	√		
5.5.1	Poursuivre les efforts pour faire du Collège un milieu exempt de toute forme de violence, de harcèlement et de discrimination	√		
5.5.2	Faire du Collège un milieu de vie stimulant	√		
5.6.1	Améliorer la qualité du français utilisé par l'ensemble des catégories du personnel		√	
5.6.2	Poursuivre ou développer les démarches de concertation entre les instances en vue d'une meilleure application de la Politique de valorisation du français			√
Total		5	8	3

Dans l'orientation 5, cinq objectifs sont atteints, huit sont partiellement atteints et trois sont non atteints. Les objectifs atteints touchent l'accompagnement des cadres, l'utilisation des TIC, les activités de reconnaissance, la qualité du milieu de vie et de travail.

La majeure partie des objectifs partiellement atteints ou non atteints sont reliés à l'application de la PIDP. Le Service des ressources humaines a connu plus que son lot de changements à tous les échelons et les efforts du personnel ont plutôt porté sur le fait d'assurer la continuité et la qualité des opérations essentielles. Ce qui ne veut surtout pas dire que rien ne s'est fait en matière de gestion des ressources humaines, mais pas toujours de façon concertée et planifiée. Pour assurer la qualité des services en période de renouvellement des équipes, les services ont dû s'adapter et établir des procédures et des protocoles, accueillir et accompagner le nouveau personnel et le soutenir, leur offrir les formations nécessaires, etc. Pendant ce temps certaines productions envisagées au plan stratégique n'ont pas été réalisées : plan de relève, stratégie de promotion du programme d'accès à l'égalité, le programme d'accueil et d'insertion à l'emploi et les outils d'évaluation formative pour toutes les catégories de personnel, le programme de perfectionnement du personnel, etc.

Concernant la valorisation et la maîtrise du français, l'objectif partiellement atteint est rédigé de telle façon qu'il serait vraiment difficile de prouver son atteinte : *améliorer la qualité du français utilisé par l'ensemble des catégories du personnel*. Quant au bilan qui devait être produit sur l'application de la Politique de valorisation du français, il n'a pas été réalisé. D'une part, d'autres tâches importantes ont été priorisées par le personnel des Communications : refonte des documents de promotion des programmes, augmentation des fonctionnalités du site web et du portail, révision des outils de communication interne, etc. D'autre part, le fait de réaliser le bilan n'aurait pas contribué à l'atteinte de cet objectif et aidé à améliorer le français utilisé par l'ensemble des catégories du personnel.

La majeure partie des objectifs sont réalistes; quelques-uns sont libellés de façon assez vaste qu'on peine à en identifier la portée de façon précise (5.5.2 et 5.6.1).

Les libellés des objectifs

Dans plusieurs des libellés des objectifs, les verbes utilisés indiquent que les visées et les intentions du Collège s'inscrivaient dans une certaine continuité: « poursuivre (3), soutenir (2), améliorer ». Plusieurs objectifs sont liés à l'application de la PIDP et certains verbes font référence à des concepts définis dans la Politique comme apprécier ou accueillir. Les objectifs sont balisés par des indicateurs et des cibles, mais ceux-ci sont peu nombreux et libellés de façon assez générale. **En conséquence, les objectifs de l'orientation 5 du plan stratégique ne sont pas tous rédigés de façon à ce que l'on puisse facilement en attester l'atteinte.**

4.6.2.2 Les indicateurs

La majeure partie des indicateurs sont pertinents et liés aux objectifs. Trois indicateurs ont été transformés en cibles, deux ont été ajoutés afin qu'ils puissent mieux couvrir ou témoigner de l'atteinte des objectifs et un seul a été modifié. De façon générale, les indicateurs de l'orientation 5 du plan stratégique sont pertinents et liés aux objectifs et ils sont rédigés de façon à pouvoir témoigner de l'atteinte des objectifs.

4.6.2.3 Les cibles

Les cibles sont pertinentes et liées aux objectifs, mais elles sont peu nombreuses (huit) dont deux qui ont été ajoutées. Aucune ne comprend d'indication temporelle. Des huit cibles de l'orientation 5, deux ont été atteintes, six partiellement atteintes. De façon générale, les cibles témoignent de l'atteinte des objectifs et balisent la portée de la plupart des objectifs de cette orientation.

4.6.2.4 Le calendrier

Dans cette orientation aucune cible ne comprend d'échéance prescriptive.

4.6.2.5 Appréciation globale de l'orientation 5

Pour s'assurer de disposer des ressources humaines compétentes, le Collège peut compter sur :

- L'actualisation des descriptions des tâches dans l'ensemble des services;
- L'identification de certains postes critiques et l'élaboration de procédures et de procéduriers pour assurer la qualité et la continuité des services;
- L'adoption et la mise en œuvre d'un Programme d'accès à l'égalité en emploi;
- La rédaction neutre des offres d'emplois et la mention systématique au Programme d'accès à l'égalité en emploi;
- Le processus de transfert d'expertise, d'échange et de jumelage pour assurer la polyvalence dans certaines postes;
- L'élargissement des sites de recrutement en fonction des besoins;
- Le soutien au perfectionnement de toutes les catégories de personnel;
- L'accueil du nouveau personnel enseignant; offre de formation spécifique;
- L'évaluation formative du nouveau personnel enseignant et rétroaction systématique;
- Le développement et l'utilisation de nouveaux modules COBA et formations des usagers;
- L'accueil et le soutien au nouveau personnel cadre;
- L'élaboration d'un nouveau Guide du personnel;
- La production des bilans des départements en lien avec le Plan stratégique.

Dans son obligation d'offrir un milieu de vie et de travail stimulant, le Collège peut désormais compter sur les acquis suivants :

- L'adoption et la mise en œuvre de la Politique pour contrer le harcèlement;
- L'offre substantielle d'activités physiques et culturelles pour le personnel;
- L'organisation de plusieurs activités de reconnaissance pour le personnel;
- L'adoption et la mise en œuvre d'un Plan d'action sur la santé et la sécurité au travail et aux études;
- La révision du Guide des mesures d'urgence;
- L'installation d'équipements de sécurité;

- L'offre d'un Programme d'aide au personnel;
- L'appui du Collège à l'organisation d'activités du Club social;
- La diffusion et la mise en valeur des réalisations du personnel;
- La révision linguistique des documents à large diffusion interne ou externe;
- L'offre d'activités et de services pour améliorer la qualité du français du personnel.

À la lecture des activités réalisées à ce chapitre et comptant sur le professionnalisme du personnel du Collège, on peut être certain que le Collège fait tout pour s'assurer de disposer de ressources humaines compétentes, dédiées à la réalisation de sa mission. Toutefois, les objectifs couverts par cette orientation sont tellement diversifiés qu'on ne peut que la juger comme étant partiellement atteinte.

Le Collège a à relever d'importants défis dans le cadre de son plan stratégique. En effet, le renouvellement massif de son personnel et l'application progressive de sa Politique institutionnelle de développement professionnel sont venus teinter profondément son approche du recrutement, de la dotation, du perfectionnement, de l'évaluation et de la reconnaissance de son personnel. Tout ce qui était prévu à ce chapitre n'a pas pu être réalisé, mais le Collège a réussi à renouveler une très grande partie des équipes des services et des départements tout en assurant la continuité et la qualité des opérations et de l'enseignement.

De la synthèse de l'orientation 5, le Collège retient qu'il offre un milieu riche et stimulant à son personnel. Le développement professionnel, en plus d'une responsabilité individuelle, est devenu une préoccupation collective. Les services ont mis en place des processus et des procédures afin de s'assurer de la qualité des services à offrir dans un contexte difficile de renouvellement intense des équipes de travail.

Des objectifs partiellement atteints, le Collège retient qu'il doit assurer un meilleur leadership en matière de gestion des ressources humaines et de développement professionnel. Il doit continuer à organiser la prestation des services de façon à en assurer la continuité et la qualité. Il retient aussi qu'il doit assurer un suivi régulier et systématique de l'application de ses politiques.

On peut dire que l'orientation 5 du plan stratégique été partiellement réalisée. Le développement professionnel est devenu une préoccupation constante de l'institution et il a été pris en charge par tous les services de façon concrète.

4.7 Orientation 6

Orientation 6 : Assurer la gestion synergique des ressources financières, matérielles et informationnelles soutenant la réalisation de la mission du Collège

« Les environnements physique, matériel, culturel et informationnel constituent des facteurs importants de la mobilisation des étudiants et du personnel. L'entretien des bâtiments, la fonctionnalité des locaux, des équipements adaptés aux besoins pédagogiques ou administratifs, contribuent à l'atteinte des objectifs dans chacun des secteurs. Les ressources financières dont bénéficient les différentes unités administratives, l'équité dans leur répartition et dans leur gestion, constituent un élément important de la réussite des opérations. La qualité de l'information interne favorise la mobilisation de la communauté collégiale, la qualité des relations entre l'ensemble des groupes qui forment cette communauté et, ainsi, participe à l'atteinte des objectifs de l'institution.»²⁵

La présente section présente les pratiques du Collège pour s'assurer une gestion optimale des ressources financières, matérielles et informationnelles en lien avec la réalisation de sa mission et l'atteinte de ses objectifs dans un contexte de changement et de croissance. La dernière partie fait le point sur l'appréciation globale de l'orientation 6.

²⁵ Collège Montmorency, *Mission et plan stratégique de développement 2007-2012*, p.87

4.7 1 Atteinte des objectifs

Axe d'intervention : 6.1	Objectif : 6.1.1
Agrandissement et réaménagement du Collège	S'assurer que les espaces et les équipements du Collège répondent aux besoins actuels et futurs des programmes, des services et des activités, ainsi que de la population étudiante

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Travaux d'agrandissement complétés Travaux de réaménagement complétés			<p>Le Collège déploie beaucoup d'énergie et de travail pour que ses installations lui permettent de poursuivre sa mission dans les meilleures conditions possibles. L'institution a su relever avec succès les défis que lui ont posé son attraction toujours grandissante pour sa population cible. L'ensemble des services du Collège a su travailler dans la synergie afin que les installations servent au mieux la réalisation de la mission éducative de l'institution.</p> <p>Des difficultés importantes ont été vécues lors de la mise en œuvre de la première phase des travaux d'agrandissement/réaménagement. Malgré ces difficultés, le Collège a su relever les défis qui se présentaient à lui et mettre en place les mécanismes de consultation, de concertation et de communication nécessaires.</p> <p>Le travail continu et la collaboration efficace avec les départements d'enseignement ont permis au Collège de se doter de lieux et d'équipement qui permettent à plusieurs programmes de se développer dans le respect du développement des compétences attendues des étudiants inscrits dans ces programmes. À ce jour, les programmes et départements principalement touchés par</p>

			<p>l'agrandissement et les réaménagements (lot I et II) sont : Diététique, Gestion d'un établissement de restauration, Génie civil, Orthèses et prothèses, Réadaptation physique, Soins infirmiers, Muséologie, Horticulture, Architecture, Sécurité incendie et les départements de Biologie, Chimie, Physique.</p> <p>Afin que les installations des services correspondent davantage aux besoins, plusieurs d'entre eux ont été réaménagés entièrement voire déménagés : Développement pédagogique, Services financiers, Ressources humaines, Communications, Technologies des communications, Ressources matérielles, Services aux étudiants, Formation continue, Montmorency international.</p>
--	--	--	--

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement √	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet		oui		non	√

Explication/justification : C'est la façon dont les indicateurs sont rédigés qui nous incite à dire que l'objectif est partiellement atteint car les travaux ne sont pas encore complètement terminés, même s'ils le seront très bientôt.

Axe d'intervention : 6.2	Objectif : 6.2.1
L'entretien du bâtiment, des systèmes et des équipements	Maintenir la qualité des installations physiques

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
<p>Actualisation et mise en œuvre du programme d'entretien préventif</p> <p>Établissement d'un programme de maintien d'actifs pour les toitures, la fenestration et l'enveloppe du bâtiment, ainsi que pour les principaux systèmes électromécaniques</p>			<p>Quiconque arpente les installations du Collège remarquera que celles-ci sont en très bon état malgré l'usage intensif qui en est fait depuis déjà 40 ans. Le maintien de la qualité des installations est essentiel à la réalisation de la mission. Elle permet aux activités de se dérouler normalement, sans heurts.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances				
				Sans objet	√	oui	non	

Explication/justification : Le bâtiment, les systèmes et les équipements du Collège sont en bon état. Il est certain que la mise en service des deux nouveaux progiciels aura un effet bénéfique sur le maintien des actifs du Collège en facilitant l'élaboration d'un plan triennal.

Axe d'intervention : 6.3	Objectif : 6.3.1
La qualité de l'environnement physique	Assurer un environnement qui soit à la fois fonctionnel, sécuritaire et agréable, comme cadre général propre à soutenir le sentiment d'appartenance, ainsi que la motivation au travail et aux études

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
<p>Commodité, convenance et efficacité des espaces intérieurs</p> <p>Amélioration des aires de circulation extérieure et des accès au Collège</p> <p>Mise à jour du plan des mesures d'urgence</p> <p>Poursuite des opérations d'aménagement paysager extérieur</p> <p>Poursuite des initiatives et des pratiques d'aménagement intérieur tenant compte des besoins et des préférences exprimés par les usagers</p>	Réaménager la Bibliothèque pour l'automne 2012	Atteint	<p>Le Collège a bien géré sa « crise » du H1N1, a révisé son Guide des mesures d'urgence et adopté un plan d'action sur la sécurité et la santé. Il est en train de revoir toute la signalisation extérieure et intérieure en tenant compte des impacts importants que ces opérations pourront avoir sur les usagers et les outils de travail de tous et chacun (Coba, TPHI, SRIQ, Planifika, etc.). Après consultations sur les besoins et les différentes approches, la bibliothèque a fait l'objet d'un réaménagement complet.</p> <p>La collaboration entre le Collège et le département de Paysage et commercialisation en horticulture ornementale (PCHO) permet de se doter d'espaces extérieurs de plus en plus agréables, ce qui va tout à fait dans le sens de l'objectif.</p> <p>Les mécanismes de consultation qui ont été mis en place durant les travaux de l'agrandissement et de réaménagement et qui ont été rapportés dans les bilans d'autres objectifs traités précédemment sont également à prendre en compte. C'est la prise en compte des préoccupations, désirs et besoins des groupes consultés qui normalement devraient contribuer au développement du sentiment d'appartenance ou de la motivation aux études. Dès qu'on entretient un immeuble en respectant les besoins</p>

			particuliers d'un groupe ou d'un autre, on contribue au sentiment d'appartenance en n'adoptant pas une approche «mur-à-mur».
--	--	--	--

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement √	Non atteint	En continu √	Respect des échéances				
				Sans objet		oui	√	non

Explication/justification : Le manque de cibles (sauf pour la bibliothèque) pour cet objectif fait qu'il est difficile de se prononcer. Les indicateurs ne sont pas mal rédigés, mais ils appellent des cibles précises qui déterminent les priorités mais qui sont absentes. L'objectif est aussi partiellement atteint puisqu'il fait partie de ceux qui font l'objet d'une attention constante et qui ne pourront jamais être finalisés. C'est une préoccupation plus qu'un objectif. Il est partiellement atteint aussi parce qu'il fait référence à des facteurs relativement intangibles comme le sentiment d'appartenance et la motivation au travail.

Axe d'intervention : 6.4	Objectif : 6.4.1
Préoccupations environnementales et développement durable	Créer et appliquer un plan de développement durable au sein du Collège

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
<p>Adoption d'un plan intégré de développement durable s'appliquant aux différents processus et aux procédures de gestion du bâtiment et des approvisionnements</p> <p>Pour l'agrandissement du Collège, exploration de la faisabilité d'obtenir une certification «LEED» ou bâtiment vert de «BOMA»</p>			<p>La DSF (approvisionnement et Boutique) fait des efforts pour acheter et vendre des produits faits à partir de matières recyclées ou éco responsables et pour donner une seconde vie aux surplus d'inventaire du Collège.</p> <p>La DRM s'est assuré que l'opération agrandissement/réaménagement se fasse dans le respect des préoccupations environnementales. Le Collège attend sa certification « Leed » pour l'agrandissement et a obtenu la certification excellence de Cégep vert pour l'ensemble de ses pratiques et de ses activités en matière de protection de l'environnement.</p> <p>On voit bien que la tendance est à l'élimination le plus possible du papier quand cela est possible. La tendance ira certainement en augmentant au fur et à mesure que le développement des technologies le permettra.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances					
				Sans objet	v	oui		non	
	v		v						

Explication/justification : Malgré les avancées qui peuvent être constatées en ce qui a trait aux préoccupations environnementales dans la gestion des ressources et équipements au Collège, l'objectif, qui visait la création et l'application d'un plan à cet effet, n'a pas été atteint.

Axe d'intervention : 6.4	Objectif : 6.4.2
Préoccupations environnementales et développement durable	Réduire les dépenses liées à la consommation d'énergie

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
	Réduction de la consommation d'énergie de 25 % par rapport à l'année de référence 2002-2003, telle que prévue au Plan d'efficacité énergétique 2007-2011 approuvé par le Conseil d'administration	Partiellement atteint	<p>Réduire la consommation d'énergie est important pour contrôler les coûts, mais aussi, sinon plus, parce que c'est une responsabilité citoyenne et sociale pour une maison d'éducation. Le Collège a tenu compte des nouvelles normes en matière de consommation d'énergie dans l'aménagement de l'agrandissement.</p> <p>Au-delà des choix stratégiques qui ont été faits dans l'agrandissement, le Collège a procédé à certains changements significatifs générateurs d'économie.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances					
	√		√	Sans objet		oui		non	√

Explication/justification : L'objectif n'est pas complètement atteint car la cible de l'est pas. Par contre, le Collège a quand même réduit ses dépenses de consommation d'énergie même durant la période où la fréquentation du Collège et ses espaces ont aussi beaucoup augmenté.

Axe d'intervention : 6.5	Objectif : 6.5.1
Les technologies de l'information	S'assurer que les réseaux informatiques et les équipements répondent bien aux besoins administratifs et pédagogiques des usagers (personnel administratif, enseignants, élèves)

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Élaboration et mise en œuvre du plan triennal de développement de l'infrastructure du réseau informatique	Migration du vieux serveur de la Bibliothèque et du site web	Atteint	Des progrès importants ont été réalisés au chapitre des infrastructures informatiques afin de répondre aux besoins administratifs et pédagogiques des usagers. L'agrandissement et les réaménagements ont aussi permis de refaire une partie de ces infrastructures.
	Assurer la communication sans fil partout dans le Collège	Atteint	
	Assurer la fonctionnalité du service téléphonique selon les besoins des usagers	Atteint	
	Assurer la mise à niveau de l'infrastructure informatique du Collège	Atteint	

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet	√	oui		non	

Explication/justification : Malgré le fait qu'on doive s'assurer de l'adéquation des réseaux de façon permanente, ce qui en fait une tâche permanente, les résultats démontrent que les cibles sont atteintes. L'objectif est donc également atteint.

Axe d'intervention : 6.5	Objectif : 6.5.2
Les technologies de l'information	Accentuer l'utilisation des outils informatiques à des fins de gestion ou de suivi pédagogique et du cheminement scolaire

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
<p>Poursuite du développement des outils électroniques</p> <p>Renforcement de l'utilisation de l'ordinateur, chez le personnel enseignant et pour les étudiants, pour les pratiques administratives liées au cheminement scolaire</p>			<p>L'informatique est devenue l'épine dorsale du système de gestion administrative au Collège. La puissance des outils qu'elle peut proposer peut aussi en faire un instrument de développement de la pédagogie comme en témoignent les derniers développements de DECclic Moodle, Cobra et de COL.NET à cet effet.</p> <p>Nul doute que l'utilisation des outils électroniques a été accentuée au Collège ces dernières années pour faciliter la gestion de certains services (achats par le personnel technique, imprimerie, etc.), améliorer la gestion des services aux étudiants (prise de rendez-vous, prise d'horaire, paiement de factures, bulletin, etc.) ou faciliter le suivi du cheminement des étudiantes et des étudiants (cahiers de notes sur COL.NET, dépôt de documents, courriel aux étudiants, etc.). De même, tous les moyens ont été mis en œuvre pour offrir le soutien nécessaire aux utilisateurs pour faire en sorte que ces nouveaux services soient utilisés et ajustés aux besoins.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet	√	oui		non	

Explication/justification : Les éléments rapportées ici et dans d'autres objectifs (1.3.1,2 et 3) indiquent qu'on progresse et que l'utilisation des outils informatiques s'est effectivement accentuée.

Axe d'intervention : 6.5	Objectif : 6.5.3
Les technologies de l'information	Assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données afin de répondre aux besoins opérationnels tout en respectant les pratiques généralement reconnues

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Conception et mise en œuvre de lignes directrices en matière de gestion informatique de l'information			Le Collège a procédé à certaines modifications de ses pratiques visant à assurer la confidentialité et l'intégrité de ses données en lien avec la mise à niveau de son infrastructure informatique. On croit comprendre en effet que les changements sont tributaires des développements de cette infrastructure.

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement √	Non atteint	En continu √	Respect des échéances						
				Sans objet	√	oui		non		

Explication/justification : L'indicateur fait état du besoin de concevoir et mettre en œuvre des lignes directrices en matière de gestion informatique de l'information. Sur la base des informations fournies, il est difficile de se prononcer sur les avancées du Collège en la matière. Le mandat décrit par l'objectif est plutôt large.

Axe d'intervention : 6.5	Objectif : 6.5.4
Les technologies de l'information	Améliorer le soutien technologique à l'enseignement et au travail administratif

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Conception et mise en œuvre d'un plan d'action définissant le soutien technologique aux unités administratives et aux départements d'enseignement			La DTI a entièrement restructuré son service à la clientèle de façon à mieux répondre aux demandes des usagers d'où qu'elles proviennent. On pourrait aussi noter ici le travail de remplacement des équipements informatiques et l'ajout de plusieurs laboratoires afin de mieux rencontrer les besoins de l'enseignement. Il en va de même des équipements informatiques et logiciels de l'administration. On pourrait aussi ajouter les changements technologiques faits pour augmenter la rapidité et la solidité du réseau (réseau Wi-Fi, fibres optiques, nouveaux serveurs, etc.) ; toutes ces actions concourent à améliorer le soutien technologique à l'enseignement et au travail administratif.

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement √	Non atteint	En continu √	Respect des échéances				
				Sans objet	√	oui		non

Explication/justification : On pourrait dire, vu la formulation de l'objectif, qui décrit une activité, que cet objectif est atteint. Cependant, l'indicateur fait référence à un «plan d'action définissant le soutien technologique aux unités administratives et aux départements d'enseignement» dont on ne parle plus dans les rapports sur les résultats atteints.

Axe d'intervention : 6.5	Objectif : 6.5.5
Les technologies de l'information	Poursuivre le développement et l'adaptation du site Internet du Collège, incluant le portail, en fonction des besoins des usagers à l'interne et à l'externe

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Accroissement de la fréquentation et de l'utilisation du site Internet du Collège dans ses diverses dimensions : appropriation du portail par les étudiants et le personnel; utilisation du site internet comme source d'information; développement de services en ligne	Élaborer et mettre en ligne un site web de la Bibliothèque	Atteint	Le nouveau site web du Collège a été mis en ligne de même que le portail. Le site et, dans une moindre mesure le portail, ont évolué au fil des ans et des besoins. Des outils complémentaires comme Coba, COL.NET et DECclic Moodle de même que d'autres disponibles sur le NET (Doodle, inscriptions en ligne, prof-Web, etc.), se sont ajoutés pour mieux répondre à des besoins particuliers surtout des usagers à l'interne. De plus, les outils qui ont été créés permettent aux usagers de faire vivre le site Web sans danger pour la sécurité de celui-ci. Pourquoi un usager à l'externe consulterait-il le site du Collège ? Principalement (mais non exclusivement) pour s'informer sur un programme de formation. À cet égard, de gros efforts ont été faits, notamment au secteur régulier, pour revamper les sites des programmes et y inclure des vidéos dynamiques et toutes les informations nécessaires aux futurs candidats. L'image graphique du Collège et des programmes a été complètement rafraîchie.
	Évaluer son utilisation par la communauté montmorencienne	Partiellement atteint	

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet	√	oui		non	

Explication/justification : L'objectif est atteint puisqu'il s'agissait de poursuivre le développement du site Web. Or, il a été fait beaucoup plus. Ceci dit, l'indicateur n'est pas respecté. En effet, celui-ci fait référence à une augmentation de l'utilisation du site dans toutes ses dimensions. Or nous n'avons aucune donnée à cet effet permettant de témoigner de la fréquentation accrue du site, du portail ou de la bibliothèque. Il serait toutefois raisonnable de croire qu'une telle augmentation s'est produite du fait de l'augmentation des fonctionnalités et des services. Par ailleurs, des données discriminantes sur cette utilisation permettraient d'ajuster encore mieux l'organisation du site aux besoins de ses usagers.

Axe d'intervention : 6.5	Objectif : 6.5.6
Les technologies de l'information	Soutenir les services dans leur application du calendrier de conservation et du plan de classification documentaire

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Application du calendrier de conservation dans le respect du plan de classification documentaire			<p>La gestion documentaire est un dossier délicat qui touche de près à des habitudes profondément ancrées dans chaque service. Pourtant, le Collège a des obligations légales dans ce domaine et il se doit de les respecter. Le dossier progresse, le soutien est offert aux services qui en font la demande comme en témoignent les éléments rapportés ici.</p> <p>Par contre, cet indicateur semble quelque peu prématuré, car avant de mettre en œuvre des outils performants et conviviaux en matière d'archivage, le Collège devait se doter d'une Politique de gestion documentaire afin de définir les grands principes, les rôles et responsabilités de chacun des services et de s'assurer que tous les intervenants travaillent dans le même esprit. Ce travail est amorcé et reste à compléter.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement	Non atteint	En continu	Respect des échéances				
				Sans objet	✓	oui		non
	✓		✓					

Explication/justification : Le Collège a soutenu les services qui en exprimaient le besoin dans leur application du calendrier de conservation, mais beaucoup de travail reste encore à faire dans ce dossier.

Axe d'intervention : 6.6	Objectif : 6.6.1
La gestion financière et budgétaire	Actualiser les systèmes et les outils budgétaires pour en augmenter l'efficacité en tenant compte des nouvelles exigences ministérielles

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
<p>Développement informatique du système de gestion financière</p> <p>Actualisation ou mise en œuvre d'outils performants pour effectuer le suivi budgétaire et fournir la reddition de compte exigée</p> <p>Actualisation ou mise en place de processus efficaces mieux adaptés aux besoins actuels</p>			<p>L'informatisation des systèmes de gestion financière va bon train. Le Collège est en mesure, après un effort considérable, de respecter les nouvelles exigences gouvernementales en ce qui a trait, entre autres aux Principes comptables généralement reconnus (PCGR). Les outils se développent, non seulement pour répondre aux exigences du gouvernement, mais aussi pour assurer une gestion financière et matérielle, saine, transparente et efficiente.</p> <p>Une institution comme le Collège Montmorency ne peut se passer d'une gestion financière prudente. À l'heure où trop de scandales financiers sont mis à jour un peu partout, une institution d'enseignement supérieur se doit de montrer l'exemple. Le Collège s'acquitte très bien de cette mission. La DSF a travaillé très fort à mettre à jour ses processus afin de répondre à des exigences complexes et nouvelles du gouvernement. Elle cherche toujours aussi à mieux automatiser ses processus et à en rapprocher la gestion quotidienne des usagers sans pour autant compromettre la sécurité et l'efficacité de ceux-là.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint ✓	Atteint partiellement	Non atteint	En continu ✓	Respect des échéances				
				Sans objet	✓	oui		non

Explication/justification : Tout ce qui était couvert par les indicateurs et l'objectif a été réalisé. L'objectif et l'indicateur sont respectés et les activités sont plus fluides et efficaces.

Axe d'intervention : 6.6	Objectif : 6.6.2
La gestion financière et budgétaire	Accompagner le personnel cadre vers une appropriation des systèmes et des outils utilisés pour assurer la gestion et le suivi budgétaires

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Appropriation des systèmes et des outils utilisés pour assurer la gestion et le suivi budgétaires			Tous les résultats atteints sont en lien direct avec l'objectif et l'indicateur. Le suivi et la formation veulent assurer une fluidité dans les opérations malgré les changements importants tant au niveau du personnel que des systèmes de gestion et des exigences gouvernementales. Cette fluidité a été assurée au mieux.

Atteinte de l'objectif

Atteint √	Atteint partiellement	Non atteint	En continu √	Respect des échéances				
				Sans objet	√	oui	non	

Explication/justification : Tout ce qui était couvert par les indicateurs et l'objectif a été réalisé.

Axe d'intervention : 6.7	Objectif : 6.7.1
Les outils de communication externes	Assurer une image corporative dynamique, reflétant bien la mission, le projet éducatif et la culture institutionnelle

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
<p>Poursuite de la mise en œuvre et du développement de pratiques de communication externe efficaces et de qualité</p> <p>Développement et mise en œuvre d'un plan de marketing</p>			<p>L'image corporative est en quelque sorte la personnalité du Collège. Le Collège projette ainsi une image de lui que l'on apprécie ou non et avec laquelle on entre en contact toutes les fois qu'on transige avec l'institution. Cette image a donc avantage à être positive et cohérente avec ce qu'est vraiment et ce que veut vraiment devenir le Collège. Un tel portrait de l'institution se dessine informellement à travers la perception que ses membres en ont. Le Collège n'a jamais vraiment procédé à une opération réfléchie pour extraire et définir cette image. Le projet éducatif, la mission et le plan stratégique en sont, certes, des éléments importants mais il serait intéressant, sinon, important d'aller plus loin dans la formalisation de cette image, surtout dans un contexte où le personnel qui en constitue l'âme, ses installations physiques et son environnement (l'arrivée de l'U de M) ont vécu de profonds changements dernièrement.</p> <p>Par ailleurs, la direction des affaires corporatives et des communications a mis en œuvre et développé des pratiques de communications externes efficaces et de qualité qui se comparent avantageusement aux autres établissements collégiaux. Pensons aux bulletins <i>Le Montmorency</i>, <i>Le Montmorency international</i>, au rapport annuel, à la Collation des grades, à l'activité François de Montmorency-Laval, à la page Web sur la valorisation du français qui se</p>

			distinguent tant en matière de contenu qu'en matière de présentation.
--	--	--	---

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement √	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet	√	oui		non	

Explication/justification : L'objectif de s'assurer une image de marque dynamique reflétant bien la mission, le projet éducatif et la culture organisationnelle du Collège est atteint partiellement malgré que l'indicateur de la mise en œuvre du plan marketing n'a pas été réalisé. Toutefois, les moyens financiers limités du Collège sont un cadre limitatif pour certains outils tels le Web et la promotion.

Par ailleurs, l'indicateur du plan marketing qui consiste essentiellement à faire des choix publicitaires ne peut être réalisé dans un contexte de Loi 100 où le budget publicitaire n'existe plus au Collège. Ce plan marketing sera remplacé par le plan de communication institutionnel en développement. À noter que le plan dresse un portrait de l'image institutionnelle du Collège et fait état des forces et faiblesses des outils et des activités de communication externes du Collège.

Axe d'intervention : 6.7	Objectif : 6.7.2
Les outils de communication internes	S'assurer de l'efficacité des moyens de communication à l'interne

Indicateurs	Cibles	Appréciation	Gains institutionnels
Efficacité des moyens de communication à l'interne			<p>Tout ce qui a été dit sur l'image corporative du Collège, à l'objectif précédent, s'applique aussi à l'interne. Ainsi, le Collège projette une image de lui que l'on apprécie ou non et avec laquelle on entre en contact toutes les fois qu'on transige avec l'institution et en y vivant. On sent qu'il existe une préoccupation légitime quant au fait d'assurer une bonne qualité des communications à l'interne.</p> <p>Dans un contexte de changement important, la direction des affaires corporatives et des communications a fait le choix d'une communication transparente et accessible pour ses publics internes. Elle a mis en œuvre et développé des communications internes efficaces, de qualité et populaires comme <i>Le Montmorency se développe</i>. Elle a également produit des communiqués intégrant des galeries de photos et des événements reconnaissance pour valoriser le sentiment de fierté et d'appartenance au Collège.</p> <p>Dans la refonte des moyens de communication interne, le Collège doit cependant composer avec des contraintes financières qui ne permettent pas de faire les transformations jugées nécessaires dans plusieurs moyens comme <i>Le Portail</i>, <i>Le Réveil</i> et les écrans dynamiques numériques.</p>

Atteinte de l'objectif

Atteint	Atteint partiellement √	Non atteint	En continu √	Respect des échéances					
				Sans objet	√	oui		non	

Explication/justification : On note une préoccupation grandissante pour assurer la qualité et l'efficacité des communications internes. Le Collège a procédé à l'évaluation des moyens de communication et a progressivement modifié un certain nombre d'outils dans la mesure de ses moyens. Comment peut-on s'assurer de l'efficacité des moyens de communication ? Quels sont les critères qui nous permettraient d'en juger ? Le bilan n'en fait pas mention.

4.7.2 Appréciation générale de l'orientation 6 et regard critique

Orientation 6 : Assurer la gestion synergique des ressources financières, matérielles et informationnelles soutenant la réalisation de la mission du Collège

4.7.2.1 Les objectifs

Les liens avec l'orientation

On note que les objectifs sont en lien avec l'orientation. Comme l'indique l'orientation 6, l'intention du Collège était de faire en sorte que, dans le contexte des changements importants qui s'annonçaient - la réforme comptable, l'agrandissement et les réaménagements subséquents, la croissance de la population étudiante et du personnel, l'informatisation des fonctions, l'augmentation des exigences règlementaires, etc.-, le Collège se devait de s'assurer que toutes les ressources nécessaires seraient bien gérées et mises au service de sa mission. On retrouve dans cette orientation trois composantes : les objectifs en lien avec la gestion financière, ceux liés à la qualité des installations et des équipements et, enfin, ceux qui concernent la qualité et l'efficacité des ressources informationnelles (au sens large), c'est-à-dire la structure informatique et les communications. Le tableau suivant présente les liens entre les trois composantes de l'orientation 6 et les objectifs.

Tableau 41 : Liens entre les objectifs de l'orientation 6 et les thèmes abordés

Installations et équipements		Ressources informationnelles		Ressources financières	
6.1.1	adéquation des espaces et des équipements avec les besoins	6.5.1	robustesse de l'infrastructure informatique	6.6.1	actualisation des systèmes et des outils budgétaires
6.2.1	qualité des installations physiques	6.5.2	augmentation de l'utilisation des outils informatiques	6.6.2	appropriation des systèmes et des outils budgétaires pour les cadres
6.3.1	environnement fonctionnel et sécuritaire	6.5.3	intégrité et disponibilité des données		
6.4.1	plan de développement durable	6.5.4	amélioration du soutien technique		
6.4.2	réduction de la consommation d'énergie	6.5.5	adaptation du site Web		
		6.5.6	application du calendrier de conservation		
		6.7.1	image corporative		
		6.7.2	efficacité des communications internes		

Le réalisme des objectifs

Tableau 41 : L'atteinte des objectifs de l'orientation 6

Objectifs		Atteint	Partiellement atteint	Non atteint
6.1.1	S'assurer que les espaces et les équipements du Collège répondent aux besoins actuels et futurs des programmes, des services et des activités, ainsi que de la population étudiante		√	
6.2.1	Maintenir la qualité des installations physiques	√		
6.3.1	Assurer un environnement qui soit à la fois fonctionnel, sécuritaire et agréable, comme cadre général propre à soutenir le sentiment d'appartenance, ainsi que la motivation au travail et aux études		√	
6.4.1	Créer et appliquer un plan de développement durable au sein du Collège		√	
6.4.2	Réduire les dépenses liées à la consommation d'énergie		√	
6.5.1	S'assurer que les réseaux informatiques et les départements répondent bien aux besoins administratifs et pédagogiques des usagers (personnel administratif, enseignants, élèves)	√		
6.5.2	Accentuer l'utilisation des outils informatiques à des fins de gestion ou de suivi pédagogique et du cheminement scolaire	√		
6.5.3	Assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données afin de répondre aux besoins opérationnels tout en respectant les pratiques reconnues		√	
6.5.4	Améliorer le soutien technologique à l'enseignement et au travail administratif		√	
6.5.5	Poursuivre le développement et l'adaptation du site internet du Collège, incluant le portail, en fonction des besoins des usagers à l'interne et à l'externe	√		
6.5.6	Soutenir les services dans leur application du calendrier de conservation et du plan de classification documentaire		√	
6.6.1	Actualiser les systèmes et les outils budgétaires pour en augmenter l'efficacité en tenant compte des nouvelles exigences ministérielles	√		
6.6.2	Accompagner le personnel cadre vers une appropriation des systèmes et des outils pour assurer la gestion et le suivi budgétaires	√		
6.7.1	Assurer une image corporative dynamique, reflétant bien la mission, le projet éducatif et la culture institutionnelle		√	
6.7.2	S'assurer de l'efficacité des moyens de communication à l'interne		√	
Total		6	9	

Dans l'orientation 6, six objectifs sont atteints et neuf sont partiellement atteints. Les objectifs atteints touchent la qualité des installations physiques, l'amélioration de l'infrastructure informatique, l'amélioration des fonctionnalités du site Web, l'actualisation et l'appropriation des systèmes et des outils budgétaires en lien avec les besoins et les nouvelles règles.

Les objectifs partiellement atteints

Les travaux de réaménagement ne sont pas encore terminés, contrairement à ce qui était prévu. En fait, ils ont pris environ un an de retard, mais ils sont en bonne voie d'être terminés.

L'objectif (6.3.1) «Assurer un environnement qui soit à la fois fonctionnel, sécuritaire et agréable, comme cadre général propre à soutenir le sentiment d'appartenance, ainsi que la motivation au travail et aux études» est vaste et non balisé par des cibles. Il est par conséquent difficile d'en apprécier l'atteinte. Les travaux réalisés ces dernières années ont effectivement contribué à faire du Collège un milieu plus fonctionnel, sécuritaire et agréable, mais ces améliorations ont-elles réussi à développer le sentiment d'appartenance ou la motivation au travail ? On peut le penser et l'espérer, mais sans en avoir la preuve formelle.

Le Collège a entrepris un virage vert (6.4.1) important et questionnée et révisé ses pratiques à cet égard comme en témoigne le bilan, mais il n'a pas, comme prévu, établi de plan de développement durable. Est-ce parce qu'il a déjà une Politique de gestion environnementale ? Est-ce parce que les préoccupations environnementales sont déjà intégrées aux processus décisionnels ? Est-ce parce cela a été tout simplement impossible à réaliser dans le maelstrom du renouvellement des équipes dans les services ? Toutes ces raisons sont probablement valables.

Le Collège a réussi le tour de force de réduire sa consommation d'énergie (6.4.2) en même temps que le nombre de ses utilisateurs augmentait considérablement de même que sa superficie, et qu'on procédait à l'installation d'équipements particuliers pour certains programmes comme Techniques de diététique, Gestion d'un établissement de restauration (cuisines) ou Paysage et commercialisation en horticulture ornementale (serres). Il n'a pas réussi à diminuer sa consommation dans les paramètres fixés au Plan d'efficacité énergétique (2007-2011). Une réduction plus substantielle de sa consommation énergétique doit passer par une analyse complète de l'efficacité de tous ses systèmes et notamment celle de son enveloppe. Cette analyse était prévue. Elle a été amorcée, mais n'a pas été complétée. C'est probablement à ce dossier prioritaire que le Collège devra s'attaquer dans les années qui viennent.

L'objectif 6.5.3 «Assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données afin de répondre aux besoins opérationnels tout en respectant les pratiques reconnues» est tellement large qu'il est de ceux qui ne seront jamais véritablement atteints. Le Collège aura toujours à assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données, et ce, dans un contexte technologique changeant et évolutif.

La DTI a réussi à améliorer le soutien technique (6.5.4) aux utilisateurs dans une période de grands changements et d'augmentation de la demande, mais aucun plan d'action n'a été conçu à cette fin. Le plan d'action n'a pas été jugé indispensable pour soutenir l'amélioration.

L'objectif qui visait l'application du calendrier de conservation (6.5.6) était louable et nécessaire. Le Collège a des obligations à cet égard. L'exercice n'a pas été priorisé par rapport à d'autres tâches urgentes. Il faudra encadrer cette responsabilité dans une politique institutionnelle qui établit clairement les objectifs et les responsabilités de chacun à cet égard. Cet exercice est amorcé.

Beaucoup d'efforts ont été faits pour assurer une bonne communication à l'interne (6.7.2). Les moyens utilisés sont attrayants, conviviaux et plus proches des réalités du personnel, des services et des programmes que jamais. Le Collège n'a pas pour autant complété son plan de communication tel que prévu. L'exercice est amorcé et devrait être complété sous peu.

Le Collège n'a pas non plus développé de plan de marketing (6.7.1). L'exercice ayant été jugé superflu dans le contexte de l'application de la Loi 100 et de l'absence de budget publicitaire.

La majeure partie des objectifs sont réalistes; quelques-uns sont libellés de façon si large qu'on peine à en identifier la portée de façon précise (6.3.1, 6.5.3).

Les libellés des objectifs

Dans plusieurs des libellés des objectifs, les verbes utilisés appellent davantage des obligations de moyens ou des résultats qualitatifs : « assurer (6), soutenir, accentuer, améliorer, poursuivre ». Trois objectifs sont définis par des verbes plus faciles à mesurer : « créer, réduire, actualiser ». Les objectifs sont balisés par de nombreux indicateurs (26) et quelques cibles (huit). La majeure partie des indicateurs sont heureusement assez proches de cibles. Par conséquent, les objectifs de l'orientation 6 du plan stratégique sont rédigés de façon à ce que l'on puisse attester de leur atteinte.

4.7.2.2 Les indicateurs

Les indicateurs sont pertinents et liés aux objectifs et plusieurs sont assez proches de cibles. Deux indicateurs ont été transformés en cibles et un a été modifié afin de mieux couvrir son objectif. De façon générale, les indicateurs de l'orientation 6 du plan stratégique sont pertinents et liés aux objectifs et ils sont rédigés de façon à pouvoir témoigner de l'atteinte des objectifs.

4.7.2.3 Les cibles

Les cibles sont pertinentes et liées aux objectifs, mais elles sont peu nombreuses (huit) dont quatre qui ont été ajoutées et deux qui étaient au préalable des indicateurs. Deux cibles seulement comprennent des indications temporelles. Des huit cibles de l'orientation 6, six ont été atteintes, deux partiellement atteintes. De façon générale, les cibles existantes balisent la portée des objectifs de cette orientation et aident à témoigner de leur atteinte.

4.7.2.4 Le calendrier

Dans cette orientation, seulement deux cibles comprennent une échéance prescriptive; une a été respectée, l'autre non.

4.7.2.5 Appréciation globale de l'orientation 6

Pour s'assurer de disposer des ressources matérielles fonctionnelles, sécuritaires et agréables, le Collège a procédé à :

- La réalisation d'importants travaux d'agrandissement et de réaménagement; les espaces sont plus fonctionnels et correspondent mieux aux besoins des services, des départements et des programmes touchés; l'agrandissement répond aux exigences de la certification «LEED» de niveau argent;
- Le réaménagement complet de la bibliothèque;
- L'implantation de logiciels spécialisés permettant l'élaboration de programme d'entretien préventif des équipements immobiliers;
- La réalisation de travaux d'entretien visant à assurer la qualité des installations physiques;
- La réalisation de travaux paysagers avec l'importante collaboration du personnel et des étudiantes et étudiants du programme de Paysage et commercialisation en horticulture ornementale;
- L'installation d'équipements visant à assurer la sécurité des usagers;
- La révision du Guide des mesures d'urgence;
- La planification de la révision de la signalisation interne et externe;
- La mise en œuvre du Plan d'action sur la santé psychologique et physique et la sécurité au Collège; analyse des besoins et sécurisation des machines outils (phase I);
- L'adoption de meures et de pratiques écoresponsables;
- La réduction de la consommation énergétique et installation d'équipements de réduction d'eau potable.

Pour s'assurer de la qualité et de l'efficacité des ressources informationnelles, le Collège a procédé à :

- L'amélioration et le développement de l'infrastructure informatique;
- L'amélioration de la communication sans fil;
- Le renouvellement et la mise à niveau des postes informatiques;
- Le développement d'outils informatiques pour diverses fonctions administratives;
- Le développement d'outils informatiques de suivi du cheminement scolaire adaptés aux besoins des utilisateurs;
- La révision et le renforcement des pratiques visant à assurer la confidentialité et l'intégrité des données; acquisition des équipements spécialisés requis;
- L'amélioration du soutien informatique aux usagers;
- L'amélioration du site Web du Collège et augmentation de ses fonctionnalités en lien avec les besoins et les changements technologiques;
- La sensibilisation des services aux exigences de l'application du calendrier de conservation;
- La refonte, l'évaluation et l'adaptation des outils de communication interne.

Pour assurer la bonne utilisation des ressources financières, le Collège a procédé au :

- Le développement de plusieurs modules et outils informatiques en lien avec la réforme comptable et la reddition de comptes;

- La révision des procédures et des processus reliés à la gestion des ressources financières et budgétaires;
- La décentralisation et l'amélioration de l'efficacité des contrôles budgétaires;
- L'implantation du module de réquisition pour le personnel technique des programmes;
- La formation des utilisateurs des modules et outils financiers et budgétaires.

La formulation de l'orientation fait référence à une gestion synergique des ressources. Cette gestion synergique suppose un travail d'équipe qui aille au-delà de la saine gestion des ressources dont on est responsable comme gestionnaire. Cette préoccupation ne ressort pas beaucoup dans la rédaction des objectifs et dans les résultats rapportés. Cependant, un observateur informé de la scène montmorencienne pourrait voir les progrès importants qui ont été réalisés dans le sens d'une gestion synergique depuis quelques années. Il s'agit là d'une préoccupation qui doit demeurer constante et qui doit reposer notamment sur la mise en place de structures permanentes et efficaces.

Le Collège déploie beaucoup d'énergie et de travail pour que ses installations lui permettent de poursuivre sa mission dans les meilleures conditions possibles. L'institution a su relever avec succès les défis que lui ont posé son attraction toujours grandissante pour sa population cible. L'ensemble des services du Collège a su travailler dans la synergie afin que les installations servent au mieux la réalisation de la mission éducative de l'institution. Des difficultés importantes ont été vécues lors de la mise en œuvre de la première phase des travaux d'agrandissement/réaménagement. Malgré ces difficultés, le Collège a su relever les défis qui se présentaient à lui en ajustant ses façons de faire et ses processus. Ces avancées devront être maintenues afin d'assurer la meilleure communication possible entre les services et l'enseignement.

Le Collège est plus « vert » qu'il ne l'était et des avancées peuvent être constatées en ce qui a trait aux préoccupations environnementales dans la gestion des ressources et équipements au Collège. Ces avancées devront être maintenues et les préoccupations environnementales devront s'appliquer de façon systématique à l'ensemble des activités du Collège.

Le Collège a renforcé son infrastructure informationnelle et il peut désormais mieux répondre aux besoins des services administratifs et des programmes. Les changements technologiques sont par ailleurs si rapides, que le Collège n'a pas le choix que d'assurer une veille technologique constante.

Les communications internes ont beaucoup changées durant les dernières années; elles sont désormais plus proches des services et des programmes et mettent véritablement l'accent sur la valorisation des activités et des réalisations. Le Collège doit par ailleurs s'assurer de leur efficacité au regard de ses intentions.

Le Collège a bien assuré la transition du système comptable et a su répondre aux nouvelles exigences du MELS à cet égard. Par ailleurs, la reddition de compte à laquelle est soumis le Collège dans ses différentes activités oblige celui-ci à se doter de mécanismes de suivis continus.

Des objectifs partiellement atteints et non atteints, le Collège retient qu'il doit compléter l'analyse de l'efficacité de ses systèmes et procéder aux changements et ajustements nécessaires afin de réduire sa consommation énergétique. Dans la même ligne de pensée, il doit évaluer l'ensemble de ses pratiques au regard de la protection de l'environnement et du développement durable. Il doit entretenir des lieux d'échange permettant d'assurer une meilleure synergie entre les services et entre ceux-ci et les départements et programmes. Pour s'assurer de répondre adéquatement aux besoins administratifs et pédagogiques, il doit maintenir une veille technologique tout en assurant la sécurité des systèmes et de l'infrastructure. Pour organiser la reddition de compte à laquelle le Collège est soumis dans les différents secteurs d'activité, il doit se doter des mécanismes de suivi

adéquats et en évaluer l'efficacité de façon régulière. Il doit se doter d'un plan de communication qui assure notamment l'efficacité des moyens mis en œuvre au regard des objectifs visés. Enfin, et conformément à ses obligations légales à cet effet, il doit encadrer et suivre l'application du calendrier de conservation dans l'ensemble des services.

On peut dire que l'orientation 6 du plan stratégique a été partiellement réalisée. Malgré de grands changements et de nouvelles exigences à tous les niveaux, le Collège a su assurer la bonne gestion des ressources nécessaires à la réalisation de sa mission éducative.

Chapitre 5

Le regard critique sur le plan stratégique²⁶

La CÉEC demande au Collège de porter un jugement global sur son plan stratégique « *L'établissement porte un jugement global sur l'efficacité de son plan stratégique. Selon l'établissement, le plan stratégique est efficace. De plus, le plan de réussite est efficace et il soutient la réussite, la persévérance et la diplomation. Le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi ont contribué à l'efficacité du plan stratégique.* »²⁷ La section suivante comprend donc l'analyse et le regard critique sur le contexte d'élaboration, les mécanismes de mise en œuvre, le suivi et l'efficacité du plan stratégique.

5.1 Le contexte d'élaboration de La Mission et du Plan stratégique de développement 2007-2012

Pour élaborer son plan stratégique 2007-2012, le Collège a tenu d'abord à ce que tous se sentent concernés par la réalisation de sa mission. Tous les services du Collège contribuent, selon leur secteur d'activité, à la réalisation de la mission et tous peuvent y trouver le sens de leur contribution. En 2007, ce sont les directeurs des services du Collège qui ont contribué à l'identification des objectifs et des résultats attendus dans chacun.

Tableau 42 : Les directions responsables des orientations

Secteurs d'intervention	Orientations stratégiques	Directions responsables
Le développement et la qualité des programmes	Développer et maintenir une offre pertinente de programmes de qualité, en lien avec les besoins de la population, les exigences de la formation universitaire et celles du marché du travail	DÉ DFC
L'accessibilité et la qualification, dans un milieu de vie stimulant	Favoriser l'accessibilité aux études et la qualification du plus grand nombre possible de jeunes et d'adultes, dans un milieu de vie et d'études stimulant	DÉ DFC DSAESC DACC
La recherche et l'innovation	Encourager ou exploiter le potentiel de recherche, de transfert et d'innovation du Collège	DÉ DSAESC DACC MI DFC
La contribution au	Contribuer, dans le cadre de la mission du Collège, au développement régional et	Équipe de direction et

²⁶ On trouvera à l'annexe 8, le document d'analyse conceptuelle pour cette section.

²⁷ CÉEC, *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps- Cadre d'analyse*. Avril 2008, p.10
www.ceec.gouv.qc.ca/publications/Autres_documents/CadreAnalyseEfficacitePS.pdf

développement régional et communautaire	communautaire dans des matières qui touchent la mission du Collège	principalement Dé, DSAESC, DACC, DFC
Les ressources humaines	S'assurer que le Collège dispose des ressources humaines compétentes, dédiées à la réalisation de sa mission	Équipe de direction et principalement DRH, DACC
Les ressources organisationnelles	Assurer une gestion synergique des ressources financières, matérielles et informationnelles soutenant la réalisation de la mission du Collège	DRM DÉ DACC DTI DSF

Pour établir son contexte interne, le Collège a aussi pris en compte l'essentiel de ses textes constitutifs²⁸ et notamment de ses politiques. Il s'agit des textes qui régissent et balisent les actions du Collège dans plusieurs secteurs d'activité. Ce sont des textes officiels abondamment discutés et adoptés par les instances et qui, par conséquent, font consensus :

- Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages
- Politique institutionnelle d'évaluation des programmes
- Politique relative à l'emploi, à la qualité et à la valorisation de la langue française
- Programme d'accès à l'égalité en emploi
- Politique de gestion environnementale
- Politique en matière de sécurité de l'information et des communications
- Politique de la qualité du milieu de vie
- Politique institutionnelle de développement professionnel
- Projet éducatif
- Guide de gestion des programmes
- Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation 2007-2012

Pour compléter son analyse, le Collège a également pris en compte les principaux éléments de contexte institutionnel et régional tels que présentés dans les chapitres 1 et 2 de son plan stratégique. Le tableau qui suit présente les liens entre les éléments du contexte, le plan stratégique et les textes constitutifs.

²⁸ Il s'agit des textes et des politiques en vigueur au Collège en 2007.

Tableau 43 : Prise en charge des éléments du contexte interne et externe dans le plan stratégique

Éléments de son contexte (voir chapitre 2, p. 10 et 11)	Prise en charge dans le plan stratégique
Contexte institutionnel	Orientations 1, 2,5 et 6
Des principaux éléments de son contexte institutionnel, le Collège retient qu'il devra nécessairement se préoccuper en priorité: <ul style="list-style-type: none"> de la croissance de sa population étudiante, 	PIEP, PIÉA, Projet éducatif, Politique de valorisation du français Orientations 1 et 2
<ul style="list-style-type: none"> du renouvellement et de l'accroissement de son personnel, 	PIDP, Politique de valorisation du français, Programme d'accès à l'égalité en emploi Orientation 5
<ul style="list-style-type: none"> du suivi des indicateurs de réussite, de persistance et de diplomation et de leur amélioration, 	Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation, PIÉA, Projet éducatif, Guide de gestion des programmes Orientation 2
<ul style="list-style-type: none"> du suivi des diplômés et en particulier de celui des nouveaux admis à l'université 	Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation, PIÉA, Projet éducatif Orientations 1 et 2
<ul style="list-style-type: none"> et, enfin, de l'agrandissement du Collège et des réaménagements subséquents. 	Politique de qualité du milieu de vie, Politique de gestion environnementale et Politique en matière de sécurité de l'information et des communications Orientation 6
Contexte régional	Orientations 2,4
Des principaux éléments du contexte régional, le Collège retient surtout qu'il doit <ul style="list-style-type: none"> faire face à une augmentation de sa population étudiante, qu'il devra porter une attention particulière à la persistance et la diplomation de celle-ci pour contribuer au développement régional par l'augmentation des compétences et de la qualification de la main-d'œuvre, 	Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation, PIÉA, Projet éducatif Orientations 2 et 4
<ul style="list-style-type: none"> qu'il accueillera de plus en plus d'étudiants issus de l'immigration récente en formation régulière et en formation continue et qu'il devra trouver les moyens de les accompagner dans leur cheminement et leur intégration sociale et professionnelle. 	Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation, PIÉA, Projet éducatif Orientations 2 et 4
Plan stratégique du MELS et révision des curriculum	Orientations 1, 2, 3, 4, 5
Des éléments exposés précédemment et qui émanent du MELS, le Collège retient qu'il devra <ul style="list-style-type: none"> se préoccuper encore plus de la fluidité des parcours de 	Projet éducatif Orientation 1

formation,	
<ul style="list-style-type: none"> de l'actualisation des programmes en lien avec les besoins de la population et de la société, de la concertation régionale, 	PIEP Orientations 1 et 4
<ul style="list-style-type: none"> de la consolidation de l'enseignement supérieur et du soutien à la recherche, des services et du soutien accordé aux étudiants en situation de handicap, 	PIÉA, Projet éducatif Orientations 2,3 et 4
<ul style="list-style-type: none"> de la promotion des saines habitudes de vie et de la maîtrise de la langue française de même que des besoins de la population de sa communauté. 	Projet éducatif, Politique de valorisation du français Orientations 2, 3 et 5

5.1.1 Adoption du plan stratégique

La Mission et le Plan stratégique de développement 2007-2012 a fait l'objet d'une large consultation auprès de sa communauté. Dans un premier temps, le comité de régie a été appelé à contribuer en identifiant des objectifs susceptibles de guider l'action du Collège pour les cinq prochaines années, en fonction de l'analyse du contexte et des grands enjeux auxquels le Collège serait confronté: la croissance et la diversification de la population étudiante, le renouvellement du personnel, l'agrandissement et le réaménagement, la réforme comptable et la reddition de compte, l'informatisation des fonctions et la consolidation des infrastructures informatiques, l'ouverture sur le monde, le développement durable, etc. Ensuite, les directeurs ont été sollicités afin qu'ils identifient, dans leur sphère d'activité, des résultats attendus afin de préciser et de baliser les objectifs. La direction des études a pu se baser sur le plan de la réussite adopté auparavant pour identifier ses indicateurs et ses cibles et les intégrer au plan stratégique. Dans un deuxième temps, la direction générale a formé un comité consultatif. Le comité était composé de représentants des étudiants, du personnel enseignant, cadre, professionnel et de soutien. Le comité a participé à différentes étapes du travail de planification stratégique et des modifications ont été apportées au document initial en fonction des réactions et des demandes. Les représentants ont par la suite consulté leurs instances respectives. La Commission des études a également été appelée à se prononcer. Ayant reçu des avis favorables lors de la consultation des instances, La Mission et le Plan stratégique 2007-2012 a été adopté au CA.

On se doit par ailleurs de préciser que la majorité des avis favorables reçus des instances concernées portant sur le fond du plan stratégique, c'est-à-dire sur les grandes orientations et les objectifs, comportaient une mention à l'effet que cela ne constituait pas une acceptation des cibles proposées.

Une fois adopté, le plan stratégique du Collège a été mis en ligne dans son intégralité et il a fait l'objet d'une publication spéciale distribuée largement au Collège auprès de son personnel (triptyque) et de ses partenaires externes.

5.2 Les mécanismes de suivi

5.2.1 La planification annuelle des activités

En matière de planification annuelle, le plan stratégique prévoyait ceci : « *Au début de chacune des années scolaires, les unités administratives et les départements soumettent le plan de travail prévu pour l'année. Ces plans de travail sont préparés selon un même format général, dont la structure épouse étroitement celle du plan stratégique: les unités administratives élaborent leur planification d'activités en les rattachant à l'une ou l'autre des orientations, des axes d'intervention et des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Ce modèle permet aux services et aux départements de prévoir leur plan d'action annuel en cohérence avec les objectifs du plan stratégique.* »

Les plans de travail des unités administratives sont consolidés en un document synthèse qui constitue le plan de travail de l'institution. Ceux des départements sont colligés par la direction des études. Le plan de travail de l'institution est diffusé à l'interne auprès de chacune des instances, des services et des départements; (...) Ces documents sont aussi déposés au conseil d'administration. »²⁹

Dans les faits, la planification annuelle des services se fait à partir d'un document bâti sur le même modèle que le plan stratégique. Le document présente les axes d'intervention, les objectifs visés avec ses indicateurs et ses cibles. Les unités administratives doivent alors présenter leurs activités et les résultats attendus à la fin de l'année en cours en lien avec les objectifs. Chaque service a la responsabilité de produire son plan de travail en lien avec les objectifs de la planification stratégique et selon son secteur d'activité. De façon générale, c'est le directeur du service qui, dans un premier temps, produit une première version du plan de travail; le document est ensuite validé avec les cadres et discuté en réunion de service. Pour la direction des études, ce sont les directrices et les directeurs adjoints qui produisent une première version et en discutent avec leurs équipes ; les documents sont ensuite présentés au comité de gestion éducative³⁰ avant d'être acheminés à la direction générale. Le plan de travail de l'institution, qui regroupe les plans de travail de toutes les directions, est regardé par le comité de régie et distribué par la suite à tous les cadres du Collège. Le document est déposé au conseil d'administration.

Tous les ans, dans une lettre sur la remise du plan de travail des départements, la direction des études énonce les orientations et les objectifs du plan stratégique qu'elle entend prioriser. La grande majorité des départements d'enseignement présente donc leur plan de travail en lien avec les orientations et les objectifs du plan stratégique. Pour la plupart, ils inscrivent leurs activités dans les orientations 1 (qualité de la formation), 2 (réussite), 3 (recherche et innovation). Quelques uns témoignent de certaines activités dans les orientations 4 (communauté), 5 (ressources humaines et perfectionnement) et 6 (aménagement et réaménagement). Lorsque les activités ne sont pas présentées formellement en lien avec des orientations ou des objectifs précis du plan stratégique, celles-ci sont alors plutôt regroupées par thème. Les thèmes abordés sont par ailleurs ceux que l'on s'attend à retrouver et qui sont présents dans le plan stratégique : la réussite, la maîtrise et la valorisation de la langue, les activités en lien avec l'enseignement et les programmes, l'amélioration du matériel pédagogique, les TIC, la gestion des ressources, les projets internationaux, le perfectionnement, etc. Le document consolidé des plans de travail des départements est distribué à tous les coordonnateurs des départements et des exemplaires sont distribués dans les unités administratives notamment auprès des directeurs adjoints à la direction des études. Le document est déposé au conseil d'administration.

²⁹ Collège Montmorency, *La Mission et le Plan stratégique de développement 2007-2012*, p. 114.

³⁰ Le comité de gestion éducative regroupe la directrice des études, les directeurs adjoints des études et leurs adjoints administratifs.

En début d'année scolaire, la direction des études rencontre tous les responsables des départements pour discuter des enjeux principaux et des problématiques particulières à chacun des programmes ou des départements. Lors de ces rencontres, la direction des études, le directeur adjoint responsable du programme ou du département et le ou les coordonnateurs du département échangent notamment à partir des documents suivants : le plan de travail du département, le bilan de l'année précédente et la fiche programme. Ces rencontres permettent le partage d'information et d'analyse et la discussion et l'échange de points de vue sur le suivi des indicateurs et sur les principaux enjeux et défis de chaque programme ou département.

Le processus de planification annuelle tel qu'appliqué permet une bonne appropriation des orientations, des objectifs stratégiques du plan stratégique par le personnel. Il permet aussi à chacun de placer ses actions en lien avec ce que le Collège tend à devenir puisque ses intentions et ses visées sont annoncées clairement et connues.

5.2.2 Le bilan annuel des activités

Pour faire le bilan des activités, le plan stratégique prévoyait le mécanisme suivant : « À la fin de chacune des années, les unités administratives et les départements d'enseignement produisent le bilan des activités réalisées au cours de l'année. Ce bilan fait état des résultats atteints, en lien avec la planification stratégique du début de l'année. Ce faisant, ils précisent leur contribution à la mise en œuvre des orientations et à l'atteinte des objectifs du plan stratégique.

Comme dans le cas des plans de travail, le rapport annuel d'activités de chacune des unités administratives est consolidé dans un document institutionnel qui fait état de la contribution de chacun à la mise en œuvre du plan stratégique et à l'atteinte des objectifs. Les rapports annuels des départements sont aussi consolidés dans un document, colligé par la direction des études, et les documents sont déposés au conseil d'administration. La diffusion dans la communauté assure la transparence de l'information et la circulation de l'information favorable à la création d'une synergie entre les unités administratives et les départements dans la mise en œuvre du plan stratégique.»³¹

Comme prévu, les services produisent le bilan de leurs activités en fin d'année scolaire en présentant les résultats obtenus en lien avec les résultats anticipés. Certains responsables de services produisent une première version du bilan, la valide avec les cadres avant d'en discuter en réunion d'équipe; d'autres font l'inverse : en discutent d'abord en équipe avant de finaliser le document et l'acheminer à la direction générale. Les bilans des services sont colligés dans un seul document qui est analysé d'abord par le comité de régie et des corrections sont apportées si nécessaire. Le document final est ensuite distribué aux cadres du Collège et déposé au conseil d'administration.

Dès la première année de mise en œuvre du plan stratégique, la direction générale a ajouté une étape à la réalisation des bilans au processus prévu par le plan stratégique. En effet, à la fin de la session automne, donc à la moitié de l'année scolaire, les directions des services procèdent à un bilan partiel des activités prévues en début d'année. Les résultats de ce bilan de mi-année sont analysés en comité de régie et, selon l'état d'avancement des réalisations, des ajustements peuvent être faits.

La production des bilans des activités dans chacun des services permet aux directions d'échanger avec le personnel. Cet exercice, réalisé trois fois par année, permet aux directions d'associer le personnel à la réalisation du bilan annuel et des objectifs de la planification stratégique. Ces échanges contribuent à stimuler l'engagement et la mobilisation du personnel vers la réalisation du plan stratégique. L'importance et la fréquence des échanges

³¹ Collège Montmorency, *La Mission et le Plan stratégique de développement 2007-2012*, p. 114.

des membres du comité de régie et des équipes dans les services sur les planifications et les bilans des activités favorisent la synergie entre les services et, dans le contexte du renouvellement des équipes, l'appropriation rapide des objectifs stratégiques institutionnels par les nouveaux venus. « Ainsi, chacun intègre graduellement la réalité de la planification stratégique, en saisit mieux la portée, et perçoit davantage la contribution de son unité administrative dans la réalisation de l'ensemble des objectifs institutionnels. »³²

En 2010, le Collège a procédé à l'optimisation de ses processus de suivi de la mise en œuvre du plan stratégique et des modifications importantes ont été apportées au document de bilan des services afin d'en augmenter l'efficacité. Ainsi, une section a été ajoutée au document permettant aux directions de porter un jugement sur le degré d'atteinte de chaque objectif ; les jugements, - atteint, partiellement atteint et non atteint -, y seraient expliqués afin que chacun puisse « saisir d'un coup d'œil l'état d'avancement des travaux et cerner rapidement les objectifs qui méritent une attention plus soutenue. »³³ Cette façon d'apprécier et de commenter les activités présentées en lien avec les indicateurs et les cibles visés a le grand avantage de mettre l'accent sur les résultats atteints et non plus uniquement sur les activités, aussi pertinentes soient-elles. Elle permet également un meilleur suivi de la mise en œuvre du plan stratégique et en facilite de beaucoup l'évaluation.

Cette modification a été utilisée pour le bilan de mi-mandat 2007-2010 et est apparue au document de bilan 2010-2011 et 2011-2012, soit pour les deux dernières années d'application du plan stratégique.

La section ajoutée³⁴ se présente comme suit :

Axe d'intervention 1.1 : <i>L'internationalisation de la formation et la mobilité étudiante et professionnelle</i>		Objectif 1.1.1 : <i>Introduire dans les programmes de formation des éléments relatifs à la dimension internationale et interculturelle</i>
<i>Directions responsables : Dé DSAE DFC</i>		
Évaluation de l'atteinte de l'objectif	Explication / justification	Appréciation de l'impact des résultats obtenus pour l'objectif visé/ suivi à assurer
Atteint : vert Partiellement atteint: jaune Non atteint: rouge	<i>Lorsque l'objectif n'est que partiellement atteint ou pas atteint, il est utile pour l'établissement de cerner et d'expliquer les motifs en cause afin, par la suite,</i>	Visée du commentaire d'appréciation : <i>Le commentaire d'appréciation vise à mettre en évidence l'impact des résultats obtenus ou des réalisations de l'année qui se termine sur l'atteinte de l'objectif correspondant et, par rebond sur la réalisation de l'orientation à laquelle il est rattaché. Le commentaire peut également faire état de certains écarts entre l'indicateur ou la cible et le résultat obtenu. Il peut signaler les activités non</i>

³² Collège Montmorency, *L'optimisation de suivi et la mise en œuvre du plan stratégique 2007-2012 du Collège Montmorency, Annexes - Document complémentaire au rapport de la démarche d'analyse effectuée par la direction du Collège à la session d'automne 2010.* Annexes 3, p. 3.

³³ Collège Montmorency, *L'optimisation des processus de suivi de la mise en œuvre du plan stratégique 2007-2012 du Collège Montmorency-, Annexes - Document complémentaire au rapport de la démarche d'analyse effectuée par la direction du Collège à la session d'automne 2010.* Annexes 3, p. 3. p. 2

³⁴ Collège Montmorency, *L'optimisation des processus de suivi de la mise en œuvre du plan stratégique 2007-2012 du Collège Montmorency-, Annexes - Document complémentaire au rapport de la démarche d'analyse effectuée par la direction du Collège à la session d'automne 2010.* Annexe 5 : Modifications proposées au formulaire du bilan annuel des résultats obtenus dans le cadre du plan stratégique 2007-2012.

	<i>d'identifier les correctifs à mettre en œuvre ou les éléments de suivi à intégrer au plan d'action de l'année suivante.</i>	<i>prévues au plan d'action qui ont soutenu l'atteinte de l'objectif ou il peut expliquer les éléments de contexte qui ont exercé une influence marquée (positive ou négative) sur l'atteinte de l'objectif. Le commentaire peut en outre relever de nouveaux besoins ou de nouvelles cibles qui permettraient de soutenir l'atteinte de l'objectif.</i> Éléments de suivi à assurer au prochain plan d'action : <i>Cette case permet également de consigner les principaux éléments de suivi à prendre en compte dans le prochain plan d'action: actions non complétées à poursuivre ou à réorienter, nouveaux besoins à prendre en compte, activités dont la réalisation n'est plus pertinente, etc.</i>
--	--	---

La section portant sur les commentaires relatifs aux résultats atteints a aussi été modifiée pour faire en sorte que les commentaires portent notamment sur l'appréciation des réalisations en lien avec les visées prévues; de plus, cette section recueille également les suivis à assurer identifiés par les différents services.

Pour illustrer les changements, le document de bilan se présente donc maintenant comme suit³⁵ :

Orientation 1 : Développer et maintenir une offre pertinente de programmes de qualité, en lien avec les besoins de la population, les exigences de la formation universitaire et celles du marché du travail

Axe d'Intervention 1.1 : <i>L'internationalisation de la formation et la mobilité étudiante et professionnelle</i>	Objectif 1.1.1 : <i>Introduire dans les programmes de formation des éléments relatifs à la dimension internationale et interculturelle</i>
---	---

Directions responsables : Dé DSAE DFC

Indicateur	Cible	Unité administrative	Rappel des activités planifiées- année en cours	Réalisations ou résultats obtenus	Appréciation de l'impact des résultats obtenus/suivi à assurer
-------------------	--------------	-----------------------------	--	--	---

Cette modification a été intégrée au document de bilan dès 2011. Elle correspondait à une modification majeure dans la façon de procéder au bilan. La première application de cette façon de faire n'a pas produit tous les effets envisagés, la colonne d'appréciation étant, par la plupart, utilisée pour commenter les réalisations plus que pour apprécier l'impact des résultats obtenus sur les indicateurs et les cibles visés. Dans les faits, cette façon de faire

³⁵ Collège Montmorency, *L'optimisation des processus de suivi de la mise en œuvre du plan stratégique 2007-2012 du Collège Montmorency-, Annexes - Document complémentaire au rapport de la démarche d'analyse effectuée par la direction du Collège à la session d'automne 2010. Annexe 5 : Modifications proposées au formulaire du bilan annuel des résultats obtenus dans le cadre du plan stratégique 2007-2012.*

n'a pas eu le temps de produire les effets souhaités sur le suivi de la mise en œuvre. Pour améliorer encore le suivi et optimiser les effets de l'appréciation de l'impact, les bilans devraient comprendre la documentation systématique de tous les indicateurs et de toutes les cibles à partir des données pertinentes.

Pour aider à la planification des activités 2011-2012 en lien avec les données du bilan 2010-2011, le Collège s'est par ailleurs servi des suivis à assurer qui avaient été identifiés par les services au bilan 2011.

5.2.3 Le rapport annuel du Collège

Les bilans annuels, consolidés dans le document synthèse, servent notamment à la préparation du rapport annuel. Le rapport annuel du Collège constitue l'outil officiel de transmission des réalisations marquantes et des principaux résultats, ainsi que de reddition de comptes. Le rapport annuel est adopté formellement par le conseil d'administration qui s'assure, ce faisant, que l'action du Collège au cours de l'année écoulée s'inscrivait en cohérence avec la planification stratégique. »³⁶

Tel que prévu et conformément à nos obligations légales à cet égard, les rapports annuels du Collège comprennent³⁷ :

- les éléments significatifs du bilan annuel du plan stratégique y compris le bilan des activités en soutien à la réussite ; il fait état des résultats obtenus au regard des cibles sur la réussite, la persistance et la diplomation des plans de réussite et stratégique;
- les activités réalisées pour les programmes conduisant à des carrières scientifiques;
- le code d'éthique et de déontologie des administratrices et des administrateurs;
- le plan de réduction des dépenses de nature administrative et son plan de réduction de son personnel d'encadrement et administratif;
- l'utilisation des sommes liées aux réinvestissements et aux transferts fédéraux;
- les activités liées à la promotion de l'activité physique et des saines habitudes alimentaires.

Le rapport annuel est d'abord analysé au comité de régie avant d'être amené au conseil d'administration pour adoption. Il est déposé sur le site pour consultation et le personnel en est averti par voie de communiqué. Des copies papier sont produites et distribuées notamment aux membres du conseil d'administration.

Le Collège a utilisé les mécanismes prévus pour assurer la mise en œuvre et le suivi de son plan stratégique. Il a procédé à une réflexion sur ses mécanismes à mi-mandat et modifié ses documents et ses façons de faire pour les optimiser et faciliter la reddition de comptes. Le Collège a constaté notamment que ses mécanismes ne permettaient pas de porter un regard critique sur les progrès réalisés sur chacun des objectifs afin de pouvoir identifier rapidement les ajustements nécessaires, sans alourdir pour autant la reddition de comptes. Il doit continuer dans cette voie et ajouter le suivi systématique des indicateurs et des cibles à partir de données pertinentes et reliées.

³⁶ Collège Montmorency, *La Mission et le Plan stratégique de développement 2007-2012*, p. 114.

³⁷ Ces obligations légales sont répertoriées dans le *Guide de rédaction pour la production du rapport annuel d'un cégep* produit conjointement par le MELS et la Fédération des cégeps.

5.3 La mise en œuvre du plan stratégique

Tableau 44 : L'atteinte des objectifs du plan stratégique

	Objectifs atteints	Objectifs partiellement atteints	Objectifs non atteints
Orientation 1	10	3	
Orientation 2	12	10	1
Orientation 3	5	3	1
Orientation 4	5	4	
Orientation 5	5	8	3
Orientation 6	6	9	
Total	43	37	5

Sur les 85 objectifs du plan stratégique, 43 ont été atteints, soit 50,6 %; 37 objectifs sont partiellement atteints, soit 43,5 % et cinq objectifs sont non atteints, 5,8 %. Le Collège doit conclure que la mise en œuvre de son plan stratégique a été relativement efficace, mais ce jugement global semble un peu sévère compte tenu de l'importance des réalisations des cinq dernières années. Pour arriver à ce jugement, le Collège se base sur l'appréciation des objectifs faite à partir d'une échelle à trois jugements³⁸ plutôt qu'à quatre. L'introduction d'une échelle à quatre échelons nous aurait permis de nuancer davantage les appréciations et, par le fait même, le jugement global. Ainsi, si nous avons utilisé une échelle à quatre jugements - atteint, atteint généralement, atteint partiellement, non atteint-, nous aurions déclaré comme généralement atteints les objectifs suivants qui sont presque atteints ou en voie de l'être en 2012-2013 :

Tableau 45 : Les objectifs généralement atteints

Numéros	Objectifs
1.1.1	Introduire dans les programmes de formation des éléments relatifs à la dimension internationale et interculturelle
1.3.3	Favoriser la diversification des approches d'enseignement
1.4.1	Assurer la mise en œuvre de la Politique de valorisation de la langue française au sein des programmes, ainsi que la promotion de la langue auprès des étudiants et des enseignants
2.7.3	Faciliter, par des activités d'accueil, l'intégration des étudiants au Collège et leur sentiment d'appartenance à un programme

³⁸ Ce sont les jugements utilisés dans le bilan de mi-mandat et qui avaient été recommandés dans le rapport d'optimisation.

2.8.2	Approfondir le suivi sur le marché du travail des étudiants diplômés des programmes de DEC de la formation technique et des programmes de la formation continue et identifier les problématiques particulières à certains programmes ou secteurs d'activités
2.9.5	Créer une meilleure synergie au sein des programmes, ainsi qu'entre les programmes et les services
2.10.1	Actualiser la gamme de services d'aide et de soutien aux étudiants tenant compte des caractéristiques et des besoins de la clientèle
2.11.3	S'approprier les aspects du multiculturalisme dans les parcours de formation et d'insertion sociale et professionnelle des étudiants de la formation continue et de la francisation
3.2.2	Faire du Collège un pôle reconnu de valorisation de la culture scientifique et technique : élargir la diffusion et la portée des activités en Sciences, technologies et sociétés
6.1.1	S'assurer que les espaces et les équipements du Collège répondent aux besoins actuels et futurs des programmes, des services et des activités, ainsi que de la population étudiante
6.5.4	Améliorer le soutien technologique à l'enseignement et au travail administratif

Tableau 46 : L'atteinte des objectifs du plan stratégique - sommaire de l'appréciation à quatre jugements

	Objectifs atteints	Objectifs généralement atteints	Objectifs partiellement atteints	Objectifs non atteints
Orientation 1	10	3	0	0
Orientation 2	12	4	5	1
Orientation 3	5	1	2	1
Orientation 4	5		4	
Orientation 5	5	0	8	3
Orientation 6	6	2	7	
Total	43	10	27	5

Si nous appliquons une échelle à quatre jugements, nous avons alors le résultat suivant : 43 objectifs atteints, 10 objectifs généralement atteints, 27 objectifs partiellement atteints et cinq objectifs non atteints. Globalement, 53 objectifs sont atteints ou généralement atteints (62,3 %) et 32 objectifs sont partiellement ou non atteints (37,6%). Ce résultat permet au Collège de nuancer son jugement. Ainsi, le jugement global du Collège pourrait être que le plan stratégique du Collège a été généralement efficace plutôt que relativement efficace, ce qui nous apparaît comme étant plus représentatif

de la réalité. Le Collège, comme cela se retrouve dans certains plans stratégiques, n'a associé aucune valeur mesurant l'importance relative accordée à l'atteinte de l'un ou l'autre des objectifs. Force est d'admettre, qu'à la lecture, nous pouvons identifier des portées différentes qui témoignent d'un accomplissement remarquable. **En conséquence, nous en faisons notre jugement.**

Pour expliquer en partie le nombre d'objectifs partiellement ou non atteints, le Collège a identifié les facteurs suivants.

Par rapport au contexte de mise en œuvre :

- mis à part la directrice générale, aucun directeur n'était au Collège lors de l'élaboration et l'adoption du plan stratégique et tous ont dû vivre une période d'appropriation plus ou moins importante;
- la relative instabilité à la direction des études et à la direction des ressources humaines n'a pas permis à ces deux services d'exercer le leadership nécessaire à l'avancement de certains dossiers;
- le roulement important du personnel dans les services et son renouvellement a certes contribué à la révision des priorités des unités administratives concernées afin d'assurer la continuité et la qualité des services sur une base quotidienne; ainsi, plusieurs des cibles identifiant des plans ou des stratégies globales à élaborer n'ont pu être réalisées : plan de marketing, calendrier de conservation, plan de relève, plan de développement durable, programme d'insertion dans chaque service, lignes directrices en matière de gestion informatique, plan de formation et de perfectionnement pour le personnel, plan d'action dans chaque programme, plan d'action définissant le soutien technique aux services et aux départements;
- le dossier majeur de l'agrandissement et des réaménagements subséquents a été plus demandant que prévu pour les services et les départements concernés;
- plusieurs des objectifs partiellement atteints le sont par manque de données probantes et pertinentes qui n'ont pas été systématiquement documentées tout au long de la mise en œuvre du plan et notamment à partir de l'année 1; par exemple, plusieurs objectifs avec des cibles quantitatives de fréquentation n'ont pu être suffisamment documentées pour être déclarées atteintes : l'augmentation de la fréquentation du site Web et du portail, l'augmentation de la participation des étudiants ou des membres de la communauté et de la population en général à certaines activités; dans la plupart des cas, les outils de collecte de données nécessaires n'étant pas disponibles au début de la mise en œuvre, ils ont dû être développés en cours de réalisation.

Par rapport à sa mise en œuvre :

- les mécanismes de suivi de la mise en œuvre n'ont permis que tardivement de mettre l'accent sur les résultats, retardant ainsi l'identification des ajustements qui auraient été nécessaires afin de permettre l'atteinte des objectifs;
- le plan stratégique comprenant 85 objectifs, le suivi de chacun suppose une reddition de comptes importante et l'élaboration de documents plus ou moins conviviaux, très peu propices à leur diffusion et leur appropriation par le plus grand nombre;
- certains objectifs sont rédigés de façon ambiguë et ne sont pas suffisamment balisés pour qu'on puisse les apprécier : Améliorer la qualité du français utilisé par l'ensemble des catégories du personnel (5.6.1), S'approprier les aspects du multiculturalisme dans les parcours de formation (2.11.3), etc. ;

- pour apprécier l'atteinte des objectifs, le Collège a fait le choix de trois jugements : atteint, partiellement atteint et non atteint; ce faisant, il ne s'est pas laissé suffisamment de marge de manœuvre pour distinguer les objectifs qui sont en voie de réalisation ou presque atteints de ceux qui ne sont que partiellement atteints;
- aucune actualisation approfondie du plan stratégique n'a été faite au cours des années de mise en œuvre, à l'exception des modifications apportées aux documents de bilan; le Collège ne s'est pas donné la possibilité de tenir compte des éléments de son contexte durant la mise en œuvre pour revoir certains objectifs, préciser certains indicateurs ou modifier certaines visées jugées moins pertinentes.

5.4 L'efficacité du plan stratégique

Le Collège conclut que son plan stratégique **est jugé généralement efficace**. Sa profondeur est telle qu'il a permis au Collège d'avancer à plusieurs égards et sur plusieurs fronts. Le Collège, à travers l'appréciation de ses orientations et de ses objectifs a fait la démonstration qu'il jouit maintenant des acquis structurants suivants :

- plusieurs nouvelles politiques ont été adoptées et mises en œuvre: Politique alimentaire, Politique pour contrer le harcèlement, Politique sur la sécurité et la santé psychologique et physique, Politique d'internationalisation, Politique d'éthique sur la recherche avec des êtres humains, Politique de recherche, Politique d'intégrité dans la recherche, Politique sur les conflits d'intérêts en matière de recherche; deux politiques ont été révisées en profondeur, la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages et la Politique d'évaluation des programmes;
- en matière de nouvelles technologies, le Collège peut désormais compter sur une infrastructure renforcée capable de soutenir les activités administratives et pédagogiques et, notamment, l'informatisation accrue des fonctions; de nouvelles applications ont été développées et mises en œuvre; le soutien technique aux usagers a été repensé et réorganisé;
- les installations du Collège ont été agrandies, réorganisées, rafraîchies et elles correspondent davantage aux besoins des usagers;
- plusieurs services ont établi des procédures et des protocoles pour différentes fonctions parmi les plus sensibles pour assurer la continuité et la qualité des services et des opérations;
- le Collège s'assure de la pertinence et de la cohérence des programmes; les directions concernées disposent d'outils et de mécanismes de suivi performants leur permettant de suivre le cheminement des étudiantes et étudiants et notamment les taux de placement et d'admission universitaire;
- le Collège est très présent et actif dans sa région et son personnel collabore avec les organismes liés à sa mission;
- les étudiants en situation de handicap bénéficient de mesures et de services en lien avec leurs besoins particuliers;
- par son offre de formation et de perfectionnement, le Collège offre à son personnel enseignant les occasions de développer et de maintenir ses compétences pédagogiques, disciplinaires et technologiques ;
- le Collège a l'expertise nécessaire pour offrir à sa communauté des activités de transfert de connaissance en matière d'activités physiques, de sciences et de technologies, de saines habitudes de vie, de développement durable, d'ouverture sur le monde et ses cultures ;
- la participation des étudiants aux activités de vie étudiante ou des programmes est favorisée et l'engagement étudiant est valorisé par divers moyens;
- le Collège offre à son personnel et ses étudiants des occasions de mobilité académique ou professionnelle hors Québec enrichissantes et variées;
- les activités de reconnaissance sont maintenant bien ancrées dans la vie du Collège et toutes les occasions sont utilisées pour faire connaître les activités et reconnaître le travail et les réalisations du personnel, des programmes et des étudiants;

- le Collège a su se doter des outils permettant d'assurer la qualité de sa gestion financière en lien avec les nouvelles exigences comptables et les demandes de reddition de comptes;
- le Collège a mis en place et soutenu des services et des mesures visant à favoriser la réussite, la persévérance et la diplomation de ses étudiants; il a aussi fait des efforts pour mieux comprendre les différents facteurs qui influencent notamment la persévérance scolaire;
- le Collège, inspiré et animé en cela par son Comité d'action et de concertation en environnement (CACE), a reçu la certification « excellence » de Cégep vert pour l'ensemble de ses pratiques et de ses activités en matière de protection de l'environnement.

6. Appréciation globale et plan d'action

Sans exclure les nouvelles voies ou avenues qui pourraient émerger de la réflexion à venir sur la prochaine planification stratégique, le Collège retient les pistes d'amélioration suivantes de son analyse du plan stratégique actuel, pistes qui ne pourront se réaliser sans les ressources et le financement adéquats.

De l'analyse de son contexte d'élaboration, le Collège en conclut :

- qu'il a tenu compte des éléments de son contexte interne et externe pour élaborer son plan stratégique et a les ressources humaines capables de bien analyser la situation et identifier les défis qui se posent à l'institution;
- qu'il peut avoir, autant à l'interne qu'à l'externe, la collaboration des entités constituées pour mener à bien un travail de planification et de mise en œuvre stratégiques.

De l'analyse de sa mise en œuvre et de ses mécanismes de suivi du plan stratégique, le Collège en conclut qu'il doit :

- utiliser les mécanismes de mise en œuvre et de suivi améliorés pour suivre les avancées et les suivis à assurer;
- alléger son plan stratégique et la reddition de comptes en se concentrant sur un nombre restreint d'enjeux prioritaires;
- porter une attention spéciale à la rédaction d'objectifs et d'indicateurs mesurables ou observables;
- augmenter l'efficacité de son plan stratégique et maintenir et soutenir la mobilisation de son personnel autour d'enjeux prioritaires;
- apprécier annuellement l'atteinte des objectifs en utilisant quatre jugements au lieu de trois, permettant ainsi de nuancer davantage les appréciations : atteint, généralement atteint, partiellement atteint et non atteint;
- améliorer, pour les cibles quantitatives, la collecte de données et l'analyse statistique sans alourdir la reddition de comptes pour autant;
- élaborer un tableau de bord permettant de suivre en continu l'avancement des objectifs stratégiques, des indicateurs et des cibles en s'assurant de collecter les données nécessaires afin de mesurer l'atteinte des objectifs et les suivis à assurer;
- actualiser annuellement les éléments de son plan stratégique afin de faire les ajustements nécessaires en fonction des avancées et de la conjoncture souvent fort changeante de l'institution ne serait-ce qu'au regard des effectifs, des mandats qui lui sont confiés de diverses provenances, des changements technologiques et du financement disponible.

De l'appréciation de ses orientations et de ses objectifs, le Collège retient les pistes d'action suivantes, qui ne pourront se réaliser sans les ressources et le financement adéquats :

L'offre de formation

1. Le Collège doit encore soutenir la réflexion et l'insertion d'activités reliées aux quatre priorités de l'actuel plan stratégique dans l'ensemble des programmes tout en l'arrimant au cycle d'évolution des programmes.
2. Le Collège doit maintenir une offre de formation de qualité; pour le secteur régulier, sans négliger le développement éventuel de nouveaux programmes, l'accent doit être mis sur l'actualisation des programmes, alors que le développement d'une offre pertinente en lien avec les besoins de la population adulte fera toujours partie du mandat de la formation continue.

3. Le Collège doit regrouper tout ce qui se rapporte à la formation continue dans une même orientation dont le propos est centré sur l'accessibilité et la qualité de la formation.

Le milieu de vie et d'études des étudiants

4. Le Collège doit toujours travailler à soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation, mais il doit aussi vérifier l'efficacité des mesures mises en œuvre afin de les ajuster aux besoins et aux réalités des étudiantes et des étudiants.
5. Le Collège doit faire davantage d'efforts pour comprendre les problématiques particulières à chacun des programmes afin d'ajuster ses stratégies et notamment celles qui visent à renforcer le sentiment d'appartenance, l'engagement et la motivation des étudiants.
6. Le Collège doit s'assurer, qu'avant de mettre en place une nouvelle mesure ou un nouveau service relié au soutien à la réussite, il doit d'abord déterminer les conditions dans lesquelles ce service ou cette mesure pourra se développer et se déployer et en établir le cadre de gestion et d'appréciation.
7. Le Collège doit mettre encore plus l'accent sur l'ouverture au monde et aux cultures dans une perspective d'éducation interculturelle et améliorer son offre de services aux étudiants issus de l'immigration récente afin que ceux-ci puissent trouver, au Collège, le soutien nécessaire à la réussite de leurs études et à leur intégration sociale et professionnelle.

La recherche et le transfert de connaissance

1. Le Collège doit miser sur ses forces et sur l'expertise développée pour cibler les domaines où il espère soutenir le transfert de connaissance auprès de la communauté montmorencienne, régionale, nationale ou internationale : l'activité physique et les saines habitudes de vie, les sciences et technologies, la coopération internationale.
2. Le Collège doit favoriser la création et l'animation d'une communauté de chercheuses et de chercheurs; il doit en outre s'assurer que les travaux de ceux-ci contribuent à enrichir la formation des étudiants et les pratiques de son personnel.

Le soutien au développement régional

3. Le Collège doit se centrer sur les objectifs reliés directement à sa mission éducative et citoyenne auprès de sa communauté régionale et montmorencienne, et se fixer des objectifs et des cibles qui dépendent le plus possible de sa volonté et de son contrôle.

Les ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles

4. Le Collège doit assurer un meilleur leadership en matière de gestion des ressources humaines et de développement professionnel.
5. Le Collège doit, pour maintenir un climat sain de travail et d'études et mettre en place des mécanismes d'intervention rapide afin d'empêcher les situations problématiques de dégénérer en conflits.
6. Le Collège doit continuer à organiser la prestation des services de façon à en assurer la continuité et la qualité.
7. Le Collège doit assurer un suivi régulier et systématique de l'application de ses politiques.

8. Le Collège doit compléter l'analyse de l'efficacité de ses systèmes et procéder aux changements et ajustements nécessaires afin de réduire sa consommation énergétique.
9. Le Collège doit évaluer l'ensemble de ses pratiques au regard de la protection de l'environnement et du développement durable.
10. Le Collège doit entretenir des lieux d'échange permettant d'assurer une meilleure synergie entre les services et entre ceux-ci et les départements et les programmes.
11. Le Collège doit maintenir une veille technologique tout en assurant la sécurité des systèmes et de l'infrastructure pour être en mesure de soutenir les activités administratives et pédagogiques.
12. Le Collège doit évaluer régulièrement ses mécanismes de suivi pour s'assurer de leur validité et de leur efficacité.
13. Le Collège doit se doter d'un plan de communication qui assure notamment l'efficacité des moyens mis en œuvre au regard des objectifs visés.
14. Le Collège doit encadrer et suivre l'application du calendrier de conservation dans l'ensemble des services.

Conclusion

La Mission et le Plan stratégique de développement 2007-2012 a permis au Collège de progresser à plusieurs égards. La profondeur du plan et l'engagement de tous à la réalisation de sa mission éducative ont fait en sorte que les résultats sont impressionnants et satisfaisants compte tenu des éléments de son contexte des dernières années. Par ailleurs, la mise en œuvre du plan stratégique et son évaluation nous ont cependant appris qu'en matière de planification stratégique, pour être efficace, il faut notamment se concentrer sur quelques enjeux prioritaires et en suivre la réalisation de façon continue. Le plan stratégique 2007-2012 a permis au Collège de progresser dans la mise en œuvre de sa mission éducative et, fort de l'expérience acquise, nul doute que la prochaine planification stratégique lui permettra encore de progresser.

En guise de conclusion, on peut affirmer que, tel que souhaité, le Collège est maintenant une institution plus ouverte sur le monde, plus soucieuse de son environnement, plutôt branchée sur les nouvelles technologies et qui se préoccupe de la qualité de la langue de son personnel et de ses étudiants.