

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2010-2015

du Collège d'Alma

Janvier 2014

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2010-2015* du Collège d'Alma s'inscrit dans une opération menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial auprès de l'ensemble des collèges publics. Cette opération vise à évaluer l'efficacité des plans stratégiques, incluant les plans de réussite, à leur échéance ou à un moment précis de leur mise en œuvre. En lien avec les attentes définies par la Commission dans le *Cadre d'analyse*¹, les collèges ont été invités à établir un rapport entre les résultats obtenus et les objectifs poursuivis et à porter un regard critique sur le plan stratégique. Au terme de son évaluation, la Commission pourra juger si le plan stratégique réalisé par le Collège et la gestion qu'il en a faite ont contribué à l'atteinte des résultats.

Le Collège d'Alma a transmis un rapport d'autoévaluation de mi-parcours, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 18 février 2013. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 7, 8 et 9 mai 2013². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, les comités de suivi du plan stratégique et du plan de réussite, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³, des étudiants, des professionnels, des employés de soutien et des partenaires externes.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission, après que celle-ci ait analysé le rapport d'autoévaluation et recueilli de l'information additionnelle lors de la visite. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques du Collège d'Alma, de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, et du cadre général de sa démarche d'évaluation, le document présente le niveau d'atteinte des objectifs du plan ainsi que les observations en lien avec le contexte d'élaboration du plan, sa mise en œuvre et ses mécanismes de suivi. Le rapport traite ensuite du plan d'action que le Collège s'est donné à la suite de son autoévaluation et de l'appréciation de la démarche d'évaluation suivie par l'établissement. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration du processus de planification stratégique du Collège, de la gestion du plan et de l'évaluation de son efficacité.

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps : Cadre d'analyse*, avril 2008, 11 p.
 2. Outre le commissaire, M. John Keyes, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Serge Bélisle, directeur de la formation continue retraité du Cégep de Sherbrooke, M^{me} Malika Habel, directrice générale du Collège de Maisonneuve, M^{me} Luce Goerlach, directrice générale retraitée du Collège de Maisonneuve. Le comité était assisté de M^{me} Alla Mitriashkina, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Situé au Saguenay-Lac-Saint-Jean, le Collège d'Alma est un établissement d'enseignement collégial public fondé en 1980. La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean occupe le premier rang au Québec pour ce qui est du volume de bois récolté et de la production d'aluminium. De plus, l'industrie agroalimentaire y est en plein essor grâce à ses importantes productions laitières et céréalières. Entre 2006 et 2011, la population régionale a connu une décroissance de 1,3 %. En 2009, la population de la région était de 273 264 habitants, soit 3,5 % de la population du Québec. Selon les projections, l'évolution démographique devrait être en baisse au cours des dix prochaines années. Outre le Collège d'Alma, trois collèges publics et une école gouvernementale sont situés dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

En 2011-2012, la dernière année couverte par l'évaluation de mi-parcours du *Plan stratégique 2010-2015*, le Collège offrait 11 programmes d'études à la formation ordinaire conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) : cinq programmes de formation préuniversitaire et six programmes de formation technique. Au secteur préuniversitaire, outre les programmes de *Sciences de la nature* et de *Sciences humaines*, on trouvait les programmes *Musique*, *Arts visuels*, *Arts et Lettres* ainsi que cinq doubles DEC. Au secteur technique, les programmes couvraient principalement les techniques de l'administration et des arts, mais aussi les techniques physiques, biologiques, humaines et agroalimentaires. L'établissement offrait également deux programmes techniques (DEC), *Ébénisterie artisanale* et la première année de *Métallurgie*, grâce à des ententes avec d'autres cégeps, ainsi que six cheminements en sessions d'*Accueil et intégration* et de *Transition*. À la formation continue, le Collège offrait huit programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC). L'offre de programmes est demeurée stable par rapport à l'automne 2010, la première année du plan stratégique.

Pendant la première moitié de la mise en œuvre du plan stratégique du Collège, le nombre d'étudiants à temps plein a légèrement diminué pour l'ensemble des secteurs pour se chiffrer à un total de 1 264 à la fin de l'année 2011-2012. L'effectif des employés à temps plein est demeuré stable. Ainsi, le Collège comptait, à la fin de l'année 2011-2012, 164 employés à temps plein.

Sur le plan administratif, à mi-parcours du *Plan stratégique 2010-2015*, sous l'autorité de la Direction générale, quatre directions assumaient les différentes fonctions de gestion, soit la Direction des études, la Direction des ressources humaines et des affaires corporatives,

la Direction des services administratifs et la Direction de la formation continue. Au cours de la période couverte par l'évaluation de mi-parcours, il y a eu des changements à la Direction générale, à la Direction des études et à la présidence du conseil d'administration.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en juin 2010 et évalué par la Commission qui l'a jugé partiellement conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et potentiellement efficace. Ainsi, la Commission a recommandé au Collège de compléter le document explicatif sur le plan de réussite à l'intention des étudiants et des membres du personnel. Le Collège a donné des suites satisfaisantes à cette recommandation en décembre 2012. La Commission a également suggéré au Collège de préciser le mécanisme de suivi qu'il entend mettre en place pour suivre les résultats de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, et qui permettra de les actualiser au besoin. La Commission a aussi invité le Collège à s'assurer que l'analyse de la situation organisationnelle permet de dégager des enjeux déterminant les choix stratégiques qui sont faits par la suite. Il s'agit du deuxième plan stratégique adopté par le Collège depuis les modifications apportées à la Loi. Il couvre les années 2010 à 2015. L'autoévaluation de mi-parcours réalisée par le Collège porte sur la période 2010-2012 de ce plan stratégique.

Le plan stratégique du Collège d'Alma est en lien avec sa mission éducative qui consiste à offrir une formation collégiale unique et un milieu de vie stimulant favorisant des apprentissages aux effets durables. Il soutient ainsi le développement de compétences professionnelles et personnelles nécessaires à l'émergence d'individus qualifiés, créatifs et responsables. Il contribue à l'enrichissement de la collectivité par son leadership, son expertise et ses services. Dans son plan stratégique, le Collège a aussi précisé sa vision qui devrait l'amener à offrir en 2015 une qualité des programmes et une expérience vécue unique qui seront recherchées par sa clientèle jeune et adulte. Les cinq orientations stratégiques choisies par le Collège couvrent toutes les dimensions de sa vision et de sa mission. Ainsi, elles concernent la réussite, l'offre de formation, l'élargissement de la clientèle, le développement de l'expertise et le renforcement de l'efficacité organisationnelle du Collège.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Comme le plan stratégique auquel il est intégré par le biais de ses deux premières orientations, le plan de réussite couvre la période de 2010 à 2015. Lors de l'évaluation de l'efficacité potentielle du plan stratégique, la Commission avait conclu que le plan de

réussite était susceptible de bien soutenir la réussite et la diplomation. Ce plan comprend cinq axes d'intervention spécifiques, accompagnés d'objectifs et de résultats attendus, qui visent à améliorer la réussite en première session, la réinscription à la troisième session à l'enseignement régulier ainsi que la diplomation aux deux secteurs de formation.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

L'autoévaluation de mi-parcours de l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite, a été réalisée par le Collège entre septembre 2012 et février 2013. Le plan en était alors à sa troisième année de mise en œuvre. Le bilan de mi-parcours a été réalisé sous la responsabilité de la Direction générale qui a formé un comité de pilotage composé des cinq directeurs de la régie du Collège. Ce comité de pilotage avait pour mandat de planifier les travaux d'évaluation, d'élaborer le devis et de produire le rapport d'évaluation. La coordination du processus a été confiée à l'adjointe à la Direction générale. Cette dernière assurait la liaison avec la régie du Collège, la régie pédagogique, les unités syndicales, l'association étudiante et l'ensemble du personnel du Collège. Le devis d'évaluation a été déposé auprès du conseil d'administration du Collège en septembre 2012. Après la consultation des différentes instances impliquées dans le processus et à la suite d'une recommandation de la Commission des études, le rapport d'autoévaluation a été approuvé par le conseil d'administration le 11 février 2013.

Évaluation de l'efficacité du plan stratégique

L'évaluation de l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite, aborde l'atteinte des objectifs du plan et les observations découlant du regard critique sur le processus de planification stratégique.

L'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite

Dans un contexte de gestion axée sur les résultats, l'évaluation de l'atteinte des objectifs permet de mettre en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés par le plan stratégique et d'expliquer les écarts, le cas échéant.

Les orientations du *Plan stratégique 2010-2015* du Collège d'Alma sont déclinées en 95 objectifs stratégiques. Pour réaliser l'évaluation du niveau d'atteinte à mi-parcours de ces objectifs, incluant ceux du plan de réussite, le Collège les a examinés à l'aide d'un bilan synthèse dans lequel il a présenté les résultats attendus, les indicateurs et les cibles qui s'y rattachaient ainsi que les résultats obtenus et les unités administratives responsables pour chacune des deux années évaluées (2010 à 2012). Le bilan synthèse contient l'appréciation de l'atteinte des résultats et la description des actions réalisées et prévues. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège fournit également l'explication des écarts entre les résultats prévus et obtenus. Pour chaque objectif, le Collège pose un jugement sur son niveau d'atteinte : « atteint ou à maintenir », « en voie d'atteinte ou partiellement atteint », « non atteint » et « données quantitatives non disponibles ». En somme, le Collège conclut que 30 objectifs de son plan stratégique, incluant ceux du plan de réussite, sont atteints, 34 objectifs sont partiellement atteints et 17 objectifs ne sont pas atteints. Le Collège précise que l'atteinte des résultats pour 14 objectifs n'a pas été évaluée en raison de la nature des indicateurs, dont la plupart ne prévoyaient la mesure qu'en 2015, et de l'absence de données, comme celles de la réussite à la formation continue. Le Collège se dit satisfait des résultats obtenus et conclut que la majorité des objectifs du plan stratégique, incluant ceux du plan de réussite, sont atteints ou en voie de l'être. Il souligne plusieurs résultats positifs atteints dans les deux premières années du plan : l'amélioration apportée aux services adaptés, l'aménagement des lieux, l'actualisation des programmes d'études, l'ajout du nouveau service de placement en ligne et autres.

La Commission constate que l'établissement a procédé à l'autoévaluation de mi-parcours de l'efficacité de son plan à partir de données pertinentes, mais pas toujours suffisantes. Le Collège appuie son analyse sur les bilans annuels des départements et des services, sur l'état d'avancement des travaux pendant l'année scolaire 2011-2012 et sur les données statistiques et perceptuelles provenant du sondage mené auprès du personnel et des

finissants du Collège. L'établissement a également utilisé les données provenant des indicateurs sur le cheminement scolaire au collégial du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST)⁴ et des requêtes du Profil scolaire des étudiants par programme (PSEP) du Service régional d'admission du Montréal métropolitain (SRAM). Les données utilisées permettent de faire la démonstration de l'atteinte de la majorité des objectifs, notamment parce que les résultats attendus avaient été précisés.

Par conséquent, la Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet généralement d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en fonction des résultats attendus.

Le regard critique sur le plan stratégique

Le regard critique permet d'examiner le contexte d'élaboration du plan stratégique, sa mise en œuvre et les mécanismes de suivi et d'apprécier si ces processus ont contribué à l'efficacité du plan.

Pour porter un regard critique sur les différents aspects de son plan stratégique, le comité de pilotage a examiné son contexte d'élaboration, sa mise en œuvre et ses mécanismes de suivi. Il appuie ses constats sur l'analyse des réponses obtenues par le biais d'un questionnaire d'évaluation complété par tous les services et tous les départements du Collège. Ce questionnaire, complété en équipe, comportait des questions fermées avec une échelle d'évaluation pour exprimer une appréciation. Les équipes avaient également la possibilité de formuler des commentaires pour chaque question.

Le contexte d'élaboration du plan stratégique, incluant le plan de réussite

Le contexte d'élaboration fait référence à l'analyse de situation menée par le Collège au moment d'élaborer son plan ainsi qu'à la définition des orientations et des objectifs.

Dans son rapport d'autoévaluation et selon les témoignages recueillis lors de la visite, le Collège émet certaines réserves à l'égard du réalisme de l'analyse de situation et de la pertinence des enjeux dégagés lors de l'élaboration du *Plan stratégique 2010-2015*, incluant le plan de réussite. Le Collège reconnaît toutefois que la consultation de la

4. Ce ministère a été créé le 19 décembre 2012. Auparavant, l'enseignement collégial était rattaché au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS).

communauté lors de l'élaboration du plan a permis de préciser une vision qui a généralement été mobilisatrice. Lors de l'autoévaluation, plusieurs équipes ont jugé que la vision du Collège était trop large et un peu idéaliste, que les orientations ne reflétaient pas toujours les échanges tenus lors de l'élaboration du plan et que les objectifs rattachés aux orientations étaient nombreux et ambitieux.

La Commission constate que l'analyse de situation n'a pas permis au Collège de dégager avec suffisamment de précision des enjeux appropriés, ce qui a obligé ce dernier à faire face à des enjeux non prévus dès la deuxième année de la mise en œuvre du plan. Lors de la visite, plusieurs intervenants ont mentionné que l'analyse de situation issue des travaux d'élaboration du plan en 2009-2010 n'était plus d'actualité et qu'il est nécessaire d'actualiser la vision du plan, ses orientations et ses objectifs. La Commission *suggère* au Collège de s'assurer lors de l'actualisation de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, de bien analyser les réalités de son contexte interne et externe afin de pouvoir dégager des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques pertinents. Par ailleurs, la Commission note que les objectifs du plan sont généralement formulés de façon à ce que l'établissement puisse en attester l'atteinte. Le Collège s'est doté de cibles et d'indicateurs pour la plupart mesurables. Les indicateurs sont appropriés et permettent d'attester l'atteinte des objectifs.

Compte tenu de ce qui précède, la Commission estime que le contexte d'élaboration du *Plan stratégique 2010-2015* du Collège d'Alma, incluant le plan de réussite, n'a contribué que partiellement à l'efficacité du plan.

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

Selon le rapport du Collège et les témoignages recueillis lors de la visite, le *Plan stratégique 2010-2015* du Collège d'Alma, incluant le plan de réussite, est pris en charge annuellement par le plan d'action institutionnel validé à l'automne par le conseil d'administration et par les plans de travail des directions, des départements et des services. Il est prévu qu'au début de chaque année scolaire, la régie du Collège définisse les priorités annuelles en lien avec le plan stratégique. Les directions, les départements et les services déterminent le contenu de leurs plans de travail en fonction de ces priorités. Les plans de travail des départements sont soumis à la Direction des études alors que ceux des services et des directions sont soumis à la régie du Collège. Les moyens généraux prévus dans le plan d'action institutionnel sont transformés en actions spécifiques. Un suivi de la mise en œuvre du plan stratégique est effectué par les directions responsables en fonction du calendrier annuel de réalisation. En ce qui concerne le plan de réussite, ce sont les

directions adjointes aux études et les conseillers pédagogiques, en collaboration avec les coordonnateurs de département, qui assurent le suivi de la mise en œuvre.

La Commission constate que pour l'année 2010-2011, ce mécanisme de mise en œuvre du plan n'a pas été appliqué. De façon générale, les départements et les services ont déterminé les moyens à mettre en œuvre en fonction de leurs propres priorités et non en fonction des objectifs ciblés par le plan stratégique. Toutefois, la dynamique a changé à partir de la deuxième année du plan. Le Collège a appliqué le mécanisme prévu et s'est doté d'outils et de gabarits communs établissant un lien entre les objectifs du plan et les moyens à mettre en œuvre annuellement. Lors de la visite, la Commission a pu constater que ces outils sont maintenant utilisés par toutes les unités administratives du Collège. En ce qui concerne le plan de réussite, le Collège a l'intention d'appuyer la mise en œuvre par la production et le suivi des statistiques sur les indicateurs de réussite. La Commission encourage le Collège à poursuivre l'implantation et l'application de l'ensemble de ces nouveaux mécanismes de mise en œuvre.

La Commission estime que la mise en œuvre du *Plan stratégique 2010-2015* du Collège d'Alma, incluant le plan de réussite, a généralement contribué à son efficacité.

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

La gestion du plan stratégique prévoit que le Collège soumet au conseil d'administration, pour adoption, un bilan annuel de la réalisation du plan d'action institutionnel basé sur les bilans annuels des directions, des départements et des services. Ce bilan mentionne les principales réalisations reliées à chacune des grandes orientations du plan stratégique. Il contient aussi des données sur la réussite. Outre cela, le rapport annuel du Collège est adopté par le conseil d'administration en novembre de chaque année. La Commission a constaté que le rapport annuel 2010-2011 du Collège ne présente qu'un bilan d'activités qui ne sont pas toujours en lien avec les objectifs et les orientations du plan stratégique. Toutefois, à partir de la deuxième année du plan, la structure du rapport annuel du Collège a changé. Ainsi, le rapport annuel 2011-2012 mentionne les principales réalisations reliées à chacune des grandes orientations du plan stratégique ainsi que les réalisations du Centre collégial de transfert de technologie en agriculture Agrinova. Il contient aussi des statistiques sur la réussite, qui ne sont cependant pas mises en relation avec les résultats attendus.

Le pilotage du plan stratégique est effectué par la Direction générale qui a mis sur pied depuis 2012 un comité de suivi composé des cinq directeurs de la régie du Collège. Quant au pilotage du plan de réussite, il est assuré par la Direction des études et par un comité de

suivi du plan de réussite, composé du directeur adjoint aux études, de trois enseignants, de deux professionnels et d'un technicien, qui aura pour mandat, à partir de l'année 2013-2014, de faire le suivi annuel de la progression vers l'atteinte des résultats du plan institutionnel de réussite. Comme pour la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, lors de la première année 2010-2011, le mécanisme de suivi de l'atteinte des objectifs n'a pas été appliqué. De façon générale, les départements et les services faisaient le suivi de l'atteinte des objectifs de leurs plans opérationnels. Lors de la visite, la Commission a pu constater que l'application des mécanismes de suivi à partir de 2011-2012 était adéquate et efficace pour pouvoir mesurer le progrès vers l'atteinte des objectifs stratégiques et apporter des ajustements lorsque nécessaire. Lors des deux premières années de son plan stratégique, le Collège ne l'a pas révisé ni actualisé en fonction des résultats obtenus ou des changements dans son environnement organisationnel. Cependant, l'établissement a l'intention de l'actualiser en 2013-2014. La Commission *suggère* au Collège de s'assurer que la mise en œuvre des mécanismes de suivi lui permet de faire le suivi de la progression vers l'atteinte des résultats attendus du plan stratégique, incluant le plan de réussite, de le réviser annuellement et, au besoin, de l'actualiser.

La Commission estime que les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2010-2015* du Collège d'Alma, incluant le plan de réussite, n'ont que partiellement contribué à leur efficacité.

Le plan d'action

Le Collège n'a pas produit de plan d'action qui découle des constats de l'autoévaluation de mi-parcours de l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Cependant, l'établissement a ciblé des actions qui sont en lien avec les résultats de son autoévaluation, sans y assigner de responsables ni d'échéancier. Ainsi, le Collège prévoit réviser les objectifs de son plan stratégique pour mieux tenir compte d'une mise à jour de l'analyse de la situation. Il prévoit également actualiser son plan stratégique. Au cours de la visite, la Commission a constaté que ces intentions font l'objet d'un large consensus dans la communauté collégiale. Elle encourage donc le Collège à réaliser l'actualisation de son *Plan stratégique 2010-2015*, incluant le plan de réussite, comme prévu dans le bilan de mi-parcours.

La Commission estime que les actions prévues par le Collège d'Alma sont de nature à améliorer son processus de planification stratégique ainsi que son processus de planification liée à la réussite. La Commission invite le Collège, lors d'une prochaine autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, à consigner les pistes d'amélioration de son processus de planification stratégique dans un plan d'action précisant les responsabilités et établissant un calendrier.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Collège d'Alma a tenu compte de la plupart des demandes de la Commission au regard de cette évaluation par la mise en relation des résultats obtenus avec les objectifs visés par son plan stratégique et par l'examen critique de son processus de planification stratégique. Le Collège a élaboré un devis d'évaluation dans lequel il a déterminé les principales étapes de sa démarche, ses enjeux, les responsables ainsi que l'échéancier d'évaluation. Au cours du processus d'autoévaluation de mi-parcours de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite, le Collège n'a pas évalué l'efficacité de certains moyens. Parce que l'évaluation de l'efficacité permet de déterminer les moyens qui produisent les meilleurs résultats et de faire des choix appropriés, la Commission estime que le Collège gagnerait à s'assurer d'évaluer l'efficacité des moyens mis en œuvre. Le Collège a procédé à des consultations sur le devis et sur certaines parties du rapport, ce qui a permis d'assurer l'adhésion de la communauté collégiale et a constitué l'un des points forts de la démarche. Cette consultation a aussi permis à l'établissement de cerner des éléments à améliorer. Au terme de l'évaluation de mi-parcours, ces éléments n'ont cependant pas été traduits dans un plan d'action.

Pour l'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, le Collège a recueilli des données pertinentes et, dans l'ensemble, suffisantes à partir de sources variées. Il s'est outillé du bilan synthèse qui établissait le lien entre les objectifs et les indicateurs. Dans l'évaluation de la progression vers l'atteinte des objectifs ainsi que dans son regard critique porté sur le processus de planification stratégique, l'analyse des données effectuée par le Collège est rigoureuse. Ses conclusions sont pertinentes et découlent de l'analyse. Cependant, dans l'évaluation de l'atteinte des objectifs du plan, l'établissement n'a pas fait la démonstration de la progression vers l'atteinte de tous ses objectifs, puisque certains objectifs du plan stratégique ne prévoyaient la mesure qu'en 2015, soit à la fin du plan. De plus, les données étaient absentes pour certains objectifs du plan de réussite.

La Commission estime que, dans l'ensemble, la démarche de l'établissement lui a permis de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite à mi-parcours, même si le rapport d'autoévaluation du Collège ne témoigne que partiellement des résultats obtenus. La Commission estime que le travail d'autoévaluation a permis au Collège de repérer des points forts et des améliorations à apporter au processus de planification stratégique et au processus de planification lié à la réussite. La démarche d'autoévaluation retenue par l'établissement a conduit à une évaluation de qualité.

Conclusion

Au terme de son évaluation et compte tenu des commentaires, des avis et des jugements qu'elle a émis sur le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2010-2015*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Collège d'Alma et la gestion qu'il en a faite **ont généralement contribué** à l'atteinte des résultats. Aussi, le regard critique posé par le Collège sur le *Plan stratégique 2010-2015* l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification stratégique.

En ce qui concerne d'abord le contexte d'élaboration du plan stratégique, la Commission note que les objectifs du plan sont généralement formulés de façon à ce que l'établissement puisse en attester l'atteinte. Le Collège s'est doté de cibles et d'indicateurs pour la plupart mesurables. Les indicateurs sont appropriés et permettent d'attester l'atteinte des objectifs. Cependant, la Commission constate que l'analyse de situation n'a pas permis au Collège de dégager avec suffisamment de précision des enjeux appropriés, ce qui a obligé ce dernier à faire face à des enjeux non prévus dès la deuxième année de la mise en œuvre du plan. La Commission suggère au Collège de s'assurer, lors de l'actualisation de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, de bien analyser les réalités de ses contextes interne et externe afin de pouvoir dégager des enjeux, des orientations et des objectifs stratégiques pertinents. Ensuite, en ce qui a trait à la mise en œuvre, la Commission a pu constater qu'à partir de la deuxième année du plan, le Collège a appliqué le mécanisme prévu et s'est doté d'outils et de gabarits communs établissant un lien entre les objectifs du plan et les moyens à mettre en œuvre annuellement. La Commission encourage le Collège à poursuivre l'implantation et l'application de l'ensemble de ces nouveaux mécanismes de mise en œuvre. Enfin, en ce qui concerne les mécanismes de suivi, l'établissement a commencé leur application à partir de l'année 2011-2012. Lors des deux premières années de son plan stratégique, le Collège ne l'a pas révisé ni actualisé en fonction des résultats obtenus ou des changements dans son environnement organisationnel. Cependant, l'établissement a l'intention de l'actualiser en 2013-2014. La Commission suggère au Collège de s'assurer que la mise en œuvre des mécanismes de suivi lui permet de faire le suivi de la progression vers l'atteinte des résultats attendus du plan stratégique, incluant le plan de réussite, de le réviser annuellement et, au besoin, de l'actualiser.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a permis de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet généralement d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en

fonction des résultats attendus. Pour porter un regard critique sur le processus de planification stratégique, le Collège a recueilli les données pertinentes et, dans l'ensemble, suffisantes à partir de sources variées. L'établissement a aussi procédé à des consultations sur sa démarche auprès des diverses instances du Collège. La Commission constate que l'analyse du Collège est rigoureuse et mène à des conclusions pertinentes. L'autoévaluation de mi-parcours a permis à l'établissement de cerner les éléments à améliorer. Ces éléments n'ont cependant pas été traduits dans un plan d'action. La Commission invite le Collège, lors d'une prochaine autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, à consigner les pistes d'amélioration de son processus de planification stratégique dans un plan d'action précisant les responsabilités et établissant un calendrier.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2010-2015*, le Collège d'Alma souscrit à l'analyse et au jugement de la Commission. Il a en outre apporté certaines précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

Dans sa réaction, le Collège informe la Commission que la révision du plan stratégique constitue une priorité dans le plan d'action institutionnel 2013-2014. Les travaux ont été amorcés par l'établissement à l'automne 2013 et le Collège compte faire adopter un plan révisé au printemps 2014.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Céline Durand, présidente