



Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial

RAPPORT D'ÉVALUATION

Plan stratégique 2022-2027

du Collège d'Alma

Avril 2025

Introduction

Le Collège d'Alma est un établissement d'enseignement collégial public situé dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. La *Planification stratégique 2022-2027* du Cégep a été adoptée par le conseil d'administration de l'établissement le 26 avril 2022. Elle a été reçue à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, accompagnée du bilan final du *Plan institutionnel de réussite actualisé 2018-2022*, le 23 octobre 2024.

Évaluation du plan

La Commission a évalué la *Planification stratégique 2022-2027*, ci-après nommée le « *plan stratégique* », lors de sa réunion tenue le 10 avril 2025. L'évaluation a été réalisée en s'appuyant sur le cadre de référence de l'évaluation des plans stratégiques incluant la planification liée à la réussite des cégeps, publié par la Commission¹. Le document précise notamment les orientations et la démarche de la Commission, les éléments essentiels d'un plan ainsi que les modalités et les critères d'évaluation de ce plan.

L'intégration de la planification liée à la réussite

Le plan stratégique intègre une planification particulière en vue de l'amélioration de la réussite des étudiants par sa première orientation, soit de placer la réussite éducative au cœur des actions du Cégep. Neuf objectifs sont associés à cette orientation.

La période couverte par le plan

La période couverte par le plan stratégique est de cinq ans, soit de 2022 à 2027.

La vision

Le plan stratégique comporte un énoncé de vision afin de traduire ce que l'organisation veut devenir, à savoir un Cégep tourné résolument vers l'avenir et participant activement à la prise en charge des changements sociaux et technologiques. Se définissant comme un catalyseur de savoir, le Cégep vise l'excellence pour le développement des personnes, des organisations et de la collectivité, d'ici et d'ailleurs. De plus, il entend exercer un leadership certain dans sa communauté en soutenant des initiatives locales et régionales porteuses. La vision exposée est en cohérence avec la mission et les valeurs de l'établissement.

Les constats et enjeux

Le plan stratégique présente des constats et enjeux qui résultent d'une analyse actuelle de la situation du Cégep. L'analyse de la situation tient compte de son environnement interne et externe et des caractéristiques de sa population étudiante. Elle s'appuie aussi sur deux des principaux indicateurs liés à la réussite, soit les taux de réussite en première session et les taux de persévérance. Néanmoins, la lecture seule du plan stratégique ne permet

1. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. [Évaluation des plans stratégiques incluant la planification liée à la réussite des cégeps – Cadre de référence](#), mai 2024, 22 pages.

pas de comprendre que les constats et enjeux relèvent également d'une analyse des taux de diplomation, ce pourquoi la Commission lui **suggère** de rendre explicite, dans son plan stratégique, que les constats et enjeux résultent d'une analyse de la situation prenant en compte les trois principaux indicateurs liés à la réussite, dont les taux de diplomation.

Les orientations

Le plan stratégique s'articule autour de cinq orientations en lien avec la vision ainsi que les constats et enjeux. Ces orientations visent à placer la réussite éducative au cœur des actions, à attirer et à accueillir une clientèle diversifiée puis à favoriser son inclusion ainsi qu'à assumer une offre de formation flexible, pertinente et bonifiée par la recherche et l'innovation. Elles visent aussi à offrir un milieu de vie sain, accueillant et sécuritaire de même qu'à adopter des pratiques écoresponsables et à intensifier le partage des savoirs.

Les objectifs, les indicateurs et les cibles

Le plan stratégique comporte 44 objectifs dont la quasi-totalité est en lien avec les orientations. Cependant, peu d'objectifs sont formulés en termes de résultats attendus, tel que recherché dans un contexte de gestion axée sur les résultats. Les objectifs étant plutôt formulés en termes de moyens, il sera difficile pour le Cégep d'apprécier la progression vers leur atteinte. Le plan stratégique identifie également des indicateurs étant généralement accompagnés de cibles, mais ceux-ci sont associés aux orientations plutôt qu'aux objectifs. Ainsi,

la Commission recommande au Cégep de formuler ses objectifs en termes de résultats attendus, d'associer à chaque objectif au moins un indicateur pertinent ainsi que d'accompagner chaque indicateur d'une cible à atteindre au terme du plan stratégique.

Les moyens et le suivi de leur mise en œuvre

Le plan stratégique nomme, sans toutefois les décrire, des mécanismes annuels, soit des plans d'action institutionnels, adoptés par le conseil d'administration, des plans d'action des départements ainsi que des plans d'action des services. Cependant, le plan stratégique ne précise pas si ces mécanismes mènent à la détermination des moyens à mettre en œuvre. Par ailleurs, le plan stratégique expose peu de moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. Pour ces raisons, la Commission **suggère** au Cégep de décrire, dans son plan stratégique, tous les moyens à mettre en œuvre en vue d'atteindre ses objectifs ou bien le ou les mécanismes permettant de déterminer les moyens à mettre en œuvre.

En outre, le plan stratégique ne décrit pas de mécanisme permettant de faire le suivi de la mise en œuvre des moyens retenus. C'est pourquoi

la Commission recommande au Cégep de décrire, dans son plan stratégique, le ou les mécanismes de suivi de la mise en œuvre des moyens qu'il a prévus pour atteindre ses objectifs, en incluant les instances ou les personnes qui en sont responsables de même que la fréquence d'application.

L'évaluation de l'atteinte des objectifs

Comme le plan stratégique ne décrit pas de mécanisme permettant de faire le suivi des résultats obtenus, en regard des objectifs il sera difficile pour le Cégep de comparer les résultats obtenus avec ceux attendus afin d'expliquer les écarts observés. En conséquence,

la Commission recommande au Cégep de décrire, dans son plan stratégique, le ou les mécanismes permettant de faire le suivi des résultats obtenus en évaluant annuellement la progression vers l'atteinte des objectifs sur la base des indicateurs et des cibles établis dans le plan stratégique et d'en confier la responsabilité à des instances ou à des personnes disposant de l'autorité nécessaire.

L'actualisation du plan

Le plan stratégique ne prévoit pas de mécanisme de modification permettant son actualisation. Pour cette raison,

la Commission recommande au Cégep de décrire, dans son plan stratégique, le ou les mécanismes permettant d'y apporter des modifications afin qu'il soit actualisé et d'en confier la responsabilité à des instances ou à des personnes disposant de l'autorité nécessaire.

La diffusion

Le plan stratégique ne comporte pas d'indication quant à sa diffusion. Afin de témoigner des engagements qu'il prend envers sa communauté et de favoriser la compréhension et la mise en œuvre de la planification liée à la réussite,

la Commission recommande au Cégep de s'assurer que son plan stratégique indique, d'une part, qu'il est rendu public et, d'autre part, que les éléments de la planification liée à la réussite qu'il intègre sont communiqués aux étudiants et aux membres du personnel de manière claire et accessible.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission juge **insatisfaisant** le plan stratégique du Collège d'Alma. Ce plan stratégique ne répond pas à l'un ou l'autre des critères (conformité, cohérence, clarté). Le plan stratégique doit être modifié en profondeur afin que sa mise en œuvre puisse contribuer à l'atteinte de ses objectifs dans un contexte de gestion axée sur les résultats. Il doit être transmis de nouveau à la Commission pour évaluation.

La Commission recommande au Cégep de formuler ses objectifs en termes de résultats attendus, d'associer à chaque objectif au moins un indicateur pertinent ainsi que d'accompagner chaque indicateur d'une cible à atteindre au terme du plan stratégique. Elle lui recommande aussi de décrire, dans son plan stratégique, le ou les mécanismes de suivi de la mise en œuvre des moyens qu'il a prévus pour atteindre ses objectifs, en incluant les instances ou les personnes qui en sont responsables de même que la fréquence d'application. Ensuite, la Commission recommande au Cégep de décrire, dans son plan stratégique, le ou les mécanismes permettant de faire le suivi des résultats obtenus en évaluant annuellement la progression vers l'atteinte des objectifs sur la base des indicateurs et des cibles établis dans le plan stratégique et d'en confier la responsabilité à des instances ou à des personnes disposant de l'autorité nécessaire. De même, elle lui recommande d'y décrire le ou les mécanismes lui permettant d'y apporter des modifications afin qu'il soit actualisé, puis d'en confier la responsabilité à des instances ou à des personnes disposant de l'autorité nécessaire. Elle lui recommande également de s'assurer que son plan stratégique indique, d'une part, qu'il est rendu public et, d'autre part, que les éléments de la planification liée à la réussite qu'il intègre sont communiqués aux étudiants et aux membres du personnel de manière claire et accessible. Puis, la Commission suggère au Cégep de rendre explicite, dans son plan stratégique, que les constats et enjeux résultent d'une analyse de la situation prenant en compte les trois principaux indicateurs liés à la réussite, dont les taux de diplomation. Enfin, elle lui suggère d'y décrire tous les moyens à mettre en œuvre en vue d'atteindre ses objectifs ou bien le ou les mécanismes permettant de déterminer les moyens à mettre en œuvre.

Le jugement et les avis émis dans ce rapport remplacent ceux émis lors de l'évaluation du plan stratégique précédent.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Denis Rousseau, président

Recherche et analyse : Julie Gagné