



**Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial**

RAPPORT D'ÉVALUATION

**Plan stratégique 2025-2030 incluant la planification
liée à la réussite**

du Cégep de Granby

Juin 2025

Introduction

Le Cégep de Granby est un établissement d'enseignement collégial public situé dans la région de l'Estrie. Le *Plan stratégique 2025-2030* du Cégep a été adopté par le conseil d'administration de l'établissement le 25 février 2025. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial en février de la même année.

Évaluation du plan

La Commission a évalué le *Plan stratégique 2025-2030* lors de sa réunion tenue le 18 juin 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 intègre une planification particulière en vue de l'amélioration de la réussite des étudiants par l'entremise de la deuxième orientation, soit de soutenir l'éducation inclusive et la réussite. Le Cégep a associé cinq objectifs à cette orientation.

La période couverte par le plan

La période couverte par le plan est de cinq ans, soit de 2025 à 2030.

La vision

Le plan présente un énoncé de vision qui traduit ce que l'organisation veut devenir, à savoir que ses actions convergent vers la création d'une relation pédagogique et d'apprentissage enrichissante. Il entend s'engager à développer les compétences nécessaires pour que chaque personne puisse participer à un monde en constante évolution et relever les défis de l'accessibilité et de la réussite ainsi que de la transformation numérique et écologique. La vision exposée est en cohérence avec la mission et les valeurs de l'établissement.

Les constats et enjeux

Le plan présente des constats et enjeux résultant de l'analyse actuelle de la situation du Cégep quant à son environnement interne et externe, incluant les caractéristiques de sa population étudiante. En outre, le plan indique que son élaboration repose sur une autoévaluation de la planification stratégique précédente ainsi que sur des consultations internes et externes. L'analyse des principales données de la réussite a été effectuée afin de dégager les deux premiers enjeux du plan, soit la réussite à la première session comme

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.

prédicteur de la diplomation et la réussite dans un contexte de diversité étudiante croissante.

Les orientations

Le plan présente six orientations qui sont en lien avec la vision que le Cégep s'est donnée et avec les constats et enjeux qu'il a retenus. Outre l'orientation sur la réussite, les orientations stratégiques visent à actualiser les programmes et formations, renforcer le sentiment d'appartenance, soutenir une culture organisationnelle fondée sur l'apprentissage et le développement professionnel, encourager l'écocitoyenneté et s'engager vers la carboneutralité et, finalement, accroître le rayonnement de la communauté collégiale.

Les objectifs, les indicateurs et les cibles

Le plan comporte 22 objectifs qui sont tous en lien avec les orientations du plan. Une description accompagne chacun des objectifs. Cette description permet de comprendre les fondements des objectifs. Cependant, peu d'objectifs sont formulés en termes de résultats attendus, comme recherché dans un contexte de gestion axée sur les résultats. Les objectifs étant surtout formulés en termes de moyens à mettre en œuvre, il sera difficile pour le Cégep d'apprécier la progression vers leur atteinte. Le plan identifie également des indicateurs ainsi que des cibles qui sont associés aux objectifs, mais ceux-ci sont peu pertinents pour faire le suivi des résultats puisqu'ils sont formulés pour suivre la mise en œuvre de moyens. Ainsi,

la Commission recommande au Cégep de formuler ses objectifs en termes de résultats attendus et de leur associer un indicateur pertinent pour apprécier la progression vers leur atteinte ainsi qu'une cible à atteindre au terme du plan.

Les moyens et le suivi de leur mise en œuvre

Tous les objectifs du plan sont accompagnés de stratégies envisagées à mettre en œuvre en vue d'atteindre les objectifs. Aussi, le plan mentionne que la planification des actions pour atteindre les objectifs sera intégrée dans le plan d'action institutionnel de la Direction générale déployé dans l'ensemble du Cégep. Ce plan d'action guide la réalisation des plans d'action annuels des différentes directions, services, départements et programmes, contribuant ainsi à la mise en œuvre du plan stratégique. Le plan stratégique décrit également les mécanismes permettant de faire le suivi de la mise en œuvre des moyens. En effet, le plan prévoit qu'au terme de chaque année, un bilan du plan d'action institutionnel

sera réalisé. La Direction générale soumettra ensuite le plan d'action institutionnelle et son bilan annuel au conseil d'administration pour adoption.

L'évaluation de l'atteinte des objectifs

Le plan décrit les mécanismes permettant de faire le suivi des résultats obtenus en évaluant la progression vers l'atteinte des objectifs sur la base des indicateurs et des cibles établies dans le plan. Le tableau de bord institutionnel, construit à partir des indicateurs et cibles du plan stratégique, est prévu pour effectuer ce suivi. Concernant la planification liée à la réussite, le plan prévoit qu'un diagnostic institutionnel est périodiquement réalisé à partir des données sur la réussite. En utilisant les données des tableaux de bord, le comité réussite et persévérance analyse les données, propose des constats et émet un jugement sur la réussite, consigné dans une fiche synthèse de suivi. Les résultats de cette démarche sont présentés à la Commission des études et au conseil d'administration.

L'actualisation du plan

Le plan décrit le mécanisme permettant d'y apporter des modifications afin qu'il soit actualisé. Le Cégep peut actualiser son plan stratégique si le contexte l'exige. Cette actualisation porte sur des éléments essentiels du plan, tels que les orientations, les objectifs, les stratégies, les indicateurs ou les cibles. La Direction générale est responsable de l'actualisation du plan stratégique. Elle évalue les modifications à apporter après avoir consulté le comité de validation du plan stratégique.

La diffusion

Le plan 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 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 **partiellement satisfaisant** le plan stratégique du Cégep de Granby. Ce plan répond en partie aux critères (conformité, cohérence, clarté), mais des modifications sont obligatoires 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 et de leur associer un indicateur pertinent pour apprécier la progression vers leur atteinte ainsi qu'une cible à atteindre au terme du plan. Elle lui recommanda également de s'assurer que son plan 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.

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 : Anne-Marie Soulard

COPIE CERTIFIÉE CONFORME