



Commission d'évaluation  
de l'enseignement collégial

RAPPORT D'ÉVALUATION

**Plan de stratégique 2023-2028**

**Du Cégep de Matane**

Mars 2025

## Introduction

La *Planification stratégique 2023-2028* du Cégep de Matane a été adopté par le conseil d'administration de l'établissement le 13 septembre 2023. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 5 juin 2024.

La Commission a évalué ce plan stratégique lors de sa réunion tenue le 13 mars 2025. Pour ce faire, elle en a examiné la conformité aux dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* et en a apprécié l'efficacité potentielle par l'analyse de ses différentes composantes. Elle fait état de ses conclusions dans le présent rapport.

## Présentation du plan

Le plan stratégique du Cégep couvre la période de 2023 à 2028, soit une durée de cinq ans. Le présent plan a été élaboré à la suite du bilan de la planification stratégique 2017-2022.

Le plan stratégique présente la mise en contexte de son élaboration ainsi que la vision et les valeurs du Cégep. Il fait ensuite état des enjeux, des orientations et des objectifs et se termine par les modalités de mise en œuvre.

Par ailleurs, la planification liée à la réussite est intégrée à la première orientation du plan stratégique. Le *Plan de la réussite 2023-2028*, produit par un comité de la réussite, a également été transmis à la Commission. Dans le cadre des travaux d'élaboration de ce plan, la participation de toute la communauté collégiale a été sollicitée lors d'une journée ayant pour thème la réussite.

## Évaluation du plan

### La conformité

Conformément à l'article 16.1 de la Loi, la *Planification stratégique 2023-2028* tient compte des orientations du plan stratégique du ministère de l'Enseignement supérieur ainsi que de la situation du Cégep. La planification comporte l'ensemble des objectifs poursuivis par le Cégep pour réaliser sa mission et elle intègre un plan de réussite. De plus, le plan couvre une période de plusieurs années et il est disponible sur le site Web de l'établissement. Cependant, le Cégep ne dispose pas, comme le prévoit l'article 16.2 de la Loi, d'un document expliquant le plan de réussite à l'intention des étudiants et des membres de son personnel. En conséquence,

*la Commission recommande au Cégep d'élaborer et de rendre disponible aux étudiants et à son personnel un document expliquant son plan de réussite.*

Conformément à l'article 17.0.2 de la Loi, le plan stratégique a été soumis à la Commission des études, pour les sections qui la concernent, avant d'être adopté par le conseil d'administration de l'établissement.

## **L'efficacité potentielle**

### **L'analyse de la situation**

Le Cégep inclut, dans sa planification stratégique, des éléments de contexte externe et interne propres à sa situation, notamment la pénurie de main-d'œuvre, le développement de l'intelligence artificielle, la qualité de l'enseignement et la mobilisation de la communauté collégiale. Le Cégep expose aussi, dans son plan de réussite, les taux de réussite des cours en première session, les taux de persévérance et les taux de diplomation. Malgré cela, le Cégep ne détaille pas les principaux constats résultant d'une analyse diversifiée et approfondie de son environnement interne et externe. Il ne décrit pas non plus les constats et les obstacles à la réussite dégagés à la suite d'une analyse des caractéristiques de la population étudiante. Par conséquent, la Commission **suggère** au Cégep de présenter dans son plan stratégique, incluant le plan de réussite, les principaux constats de son analyse de situation afin de mettre en évidence ses enjeux et de permettre une meilleure compréhension des orientations qui en découlent.

### **Les orientations**

Le plan comporte dix orientations en lien avec la mission et les enjeux déterminés par le Cégep. Les orientations visent notamment à soutenir la mise en œuvre du plan de la réussite, à actualiser l'offre de programmes, à s'appuyer sur l'intelligence collective, à devenir un modèle de développement durable ainsi qu'à renforcer le tissu social étudiant.

### **Les objectifs stratégiques**

Le plan contient 33 objectifs formulés clairement et en lien avec les 10 orientations. La Commission constate toutefois que plusieurs objectifs ne sont pas formulés en termes de résultats attendus au sens convenu dans un contexte de gestion axée sur les résultats. La Commission constate également l'absence, dans le plan stratégique, d'indicateurs et de cibles, ce qui pourrait rendre difficile l'évaluation de la progression vers l'atteinte de chacun des objectifs, comme le prévoit l'article 27.1 de la Loi. Par ailleurs, bien que le document *Plan de la réussite 2023-2028* présente trois indicateurs de la réussite avec des cibles à atteindre en 2028, ceux-ci ne sont rattachés à aucun objectif. Pour toutes ces raisons,

*la Commission recommande au Cégep de s'assurer que tous les objectifs de sa planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, sont formulés en termes de résultats attendus et de leur associer les indicateurs et les cibles qui lui permettront d'apprécier la progression vers leur atteinte.*

## **Le mécanisme de mise en œuvre**

Le Cégep prévoit des modalités de mise en œuvre dans sa planification stratégique. Ainsi, un plan d'action comprenant les objectifs stratégiques, des actions et des indicateurs sera déposé chaque année à la Commission des études pour avis et au conseil d'administration pour approbation. Un bilan du plan d'action sera également déposé, à la fin de l'année, à la Commission des études pour avis et au conseil d'administration pour approbation. La planification stratégique ne prévoit toutefois pas les personnes ou instances responsables de la mise en œuvre du plan d'action, ce que la Commission l'**invite** à y préciser.

## **Le mécanisme de suivi des résultats**

Le Cégep mentionne, dans sa planification stratégique, avoir mis en place une procédure annuelle d'évaluation de l'efficacité de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite. Cette procédure doit notamment permettre au Cégep de dégager un bilan des actions, d'analyser les écarts entre les indicateurs et de modifier, au besoin, les objectifs et les indicateurs. Le mécanisme de suivi des résultats présenté dans la planification stratégique n'indique cependant pas le partage des responsabilités. En conséquence, la Commission **invite** le Cégep à préciser le mécanisme de suivi des résultats de son plan stratégique, incluant la planification liée à la réussite, en y ajoutant le partage des responsabilités.

## **Le plan de réussite**

La planification liée à la réussite, intégrée à la première orientation du plan stratégique, est décrite dans le *Plan de la réussite 2023-2028*. Le plan de réussite présente des éléments de contexte externe et interne propres à la situation du Cégep. Il contient 3 orientations qui chapeautent 7 objectifs, lesquels sont précisés par 16 sous-objectifs. Le plan prévoit également des suggestions de moyens rattachées aux sous-objectifs. Par ailleurs, le Cégep prévoit mettre en œuvre la planification liée à la réussite par les orientations annuelles déterminées par le comité de la réussite, orientations reprises dans le plan d'action de la Direction des services éducatifs ainsi que dans les plans d'action des équipes. Les bilans des plans d'action sont produits en fin d'année. Le Cégep prévoit également faire état de l'avancement de la mise en œuvre du plan à la communauté collégiale au moment de l'élaboration des plans d'action et au moment de leur bilan.

## Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que la *Planification stratégique 2023-2028*, incluant le plan de réussite, du Cégep de Matane est **partiellement conforme** aux dispositions de la Loi. La Commission recommande en effet au Cégep d'élaborer et de rendre disponible aux étudiants et à son personnel un document expliquant son plan de réussite.

Par ailleurs, la planification stratégique **ne comprend pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité**. La Commission recommande au Cégep de s'assurer que tous les objectifs de sa planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, sont formulés en termes de résultats attendus et de leur associer les indicateurs et les cibles qui lui permettront d'apprécier la progression vers leur atteinte. Également, elle lui suggère de présenter dans son plan stratégique, incluant le plan de réussite, les principaux constats de son analyse de situation afin de mettre en évidence ses enjeux et de permettre une meilleure compréhension des orientations qui en découlent. De plus, la Commission invite le Cégep à préciser son mécanisme de mise en œuvre en identifiant les personnes ou instances responsables. Enfin, elle l'invite à préciser le mécanisme de suivi des résultats de son plan stratégique, incluant la planification liée à la réussite, en y ajoutant le partage des responsabilités.

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 : Corinne Côté

**COPIE CERTIFIÉE CONFORME**