

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2012

du Cégep de Sept-Îles

Février 2015

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du plan stratégique 2004-2012 du Cégep de Sept-Îles 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 Cégep de Sept-Îles a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 23 octobre 2012. Un comité présidé par une commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 5, 6 et 7 février 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, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³, des étudiants, des professionnels, des employés de soutien et des partenaires du milieu.

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 Cégep de Sept-Îles, 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 la commissaire, M^{me} Céline Durand, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Roger Bouchard, directeur des études retraité du Cégep Lévis-Lauzon, M^{me} Lucie Lahaie, directrice des études à la retraite du Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu, et M. Normand W. Bernier, directeur général retraité du Cégep de Drummondville. Le comité était assisté de M^{me} Claudia Pilote, 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

Le Cégep de Sept-Îles est un établissement public qui a été fondé en 1980. La nouvelle corporation prenait alors la relève du Campus Mingan du Cégep régional de la Côte-Nord qui avait vu le jour en mai 1972. Il dessert un vaste territoire localisé dans la partie est de la Côte-Nord entre Baie-Trinité et Blanc-Sablon. Outre le Cégep de Sept-Îles, un autre établissement d'enseignement collégial dessert la région. La Côte-Nord s'étend sur 1 280 kilomètres de littoral, le long de la rive nord du fleuve Saint-Laurent. Les principaux secteurs économiques de la région sont la production d'aluminium, les expéditions minérales, l'hydroélectricité, la pêche et les produits forestiers.

Le Cégep de Sept-Îles offre de la formation créditée autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Au cours de la période 2004-2012, l'offre de programmes est demeurée stable à la formation ordinaire du Cégep de Sept-Îles. Cinq programmes préuniversitaires ont été offerts chaque année (*Arts et lettres, Arts plastiques, Sciences de la nature, Sciences humaines et Social Sciences*) et sept programmes de formation technique (*Soins infirmiers, Techniques administratives/Techniques de comptabilité et de gestion, Techniques de bureautique, Techniques d'éducation à l'enfance, Techniques de l'informatique, Technologie de l'électronique industrielle et Technologie de maintenance industrielle*) auxquels s'est ajouté *Technologie minérale* en 2011-2012. À la formation continue, le nombre d'attestations d'études collégiales (AEC) a oscillé entre quatre et huit. Parmi les programmes offerts à la formation continue, on retrouve *Techniques d'éducation à l'enfance, Techniques d'éducation spécialisée, Éducateur et éducatrice en services à l'enfance autochtone, Transport ferroviaire – Chef de train, Mécanique et Maintenance, Gestion financière et Techniques d'intervention en milieu carcéral*.

Lors de la période couverte par le plan stratégique, l'effectif étudiant à temps plein de la formation ordinaire du Cégep de Sept-Îles a varié à la hausse, passant de 617 en 2003-2004 à 738 en 2011-2012. À la formation continue, le nombre d'étudiants inscrits à temps plein a également varié à la hausse, passant de 75 étudiants en 2003-2004 à 138 en 2011-2012. Il est à noter que la clientèle autochtone compte pour 13 % des étudiants qui fréquentent le Cégep de Sept-Îles à temps plein. Le nombre total d'employés engagés à temps plein a fluctué entre 116 et 139. Le directeur général actuellement en poste au Cégep de Sept-Îles occupe ces fonctions depuis l'automne 2005. Les personnes ayant occupé le poste de directeur des études et assumé les fonctions de président du conseil d'administration ont changé au cours de la période couverte par le plan stratégique.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport constitue le premier plan du Collège depuis les modifications apportées en 2002 à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Il a été adopté par le Collège en juin 2004 et évalué par la Commission qui l'a jugé conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et potentiellement efficace. La Commission soulignait en particulier l'analyse rigoureuse de l'environnement externe et les objectifs en lien avec les enjeux dégagés dans l'analyse de la situation. Elle estimait toutefois que le Collège pourrait mieux évaluer l'efficacité de son plan dans la mesure où il préciserait davantage les résultats attendus.

Conformément à sa mission, le Cégep de Sept-Îles entend donner de la formation de niveau collégial par la mise en œuvre de programmes d'études préuniversitaires et techniques et par la réalisation d'activités de formation visant le développement de la main-d'œuvre et la réponse aux besoins de la population du territoire. Le Collège a aussi pour mission d'effectuer de la recherche pédagogique, disciplinaire ou technologique et de contribuer au développement de la région, notamment en supportant la diffusion et l'implantation des technologies nouvelles et en offrant de l'aide technique aux entreprises. Le Cégep de Sept-Îles prévoit, tel que soutenu par la vision de son plan stratégique, assurer une formation de qualité, engagée et reconnue, en offrant des programmes et des services qui se distinguent grâce à des caractéristiques originales qui ajoutent à leur valeur et qui constituent un plus pour l'étudiant. Il prévoit également, par ses initiatives en matière de formation de la main-d'œuvre et par ses interventions de soutien à l'économie régionale et aux collectivités, devenir un acteur incontournable du développement des personnes de la région. Enfin, il prévoit être reconnu comme un établissement d'enseignement supérieur exerçant pleinement son autonomie et habilité à décerner lui-même le diplôme d'études collégiales. Pour ce faire, le Collège a retenu trois orientations : maintenir un milieu de travail qui suscite l'adhésion et la participation de chacun; favoriser la réussite des étudiants en leur dispensant une formation de qualité, engagée et reconnue, dans un milieu enrichissant et actif; favoriser l'intégration du Collège dans son milieu et multiplier les occasions de collaboration avec la communauté tout en maximisant les retombées pour l'établissement.

Au départ, le plan stratégique couvrait la période de 2004 à 2007. Il a subi de fréquentes mises à jour pour tenir compte des changements survenus aux environnements interne et externe du Collège. En 2004-2005, les orientations stratégiques étaient déclinées en actions puis en résultats attendus, état d'avancement, responsables et échéancier. En 2005-2006, les orientations ont été remplacées par des actions prioritaires déclinées en résultats,

travaux, responsables, avancement et échéancier. Puis en 2006-2007, le Collège retenait des enjeux traduits en orientations, résultats recherchés, responsables, avancement et échéancier. À l'automne 2007, le conseil d'administration du Collège a adopté une version actualisée du plan stratégique afin de prolonger le plan venu à terme, jusqu'à ce que le Collège procède à son évaluation. Lors de cette actualisation, le Collège a revu ses énoncés de mission et de vision. Sa principale mission est de donner une formation collégiale de qualité et, de façon complémentaire, de soutenir activement la recherche et le développement régional. Il vise à être reconnu comme un établissement chaleureux et dynamique qui place l'innovation au centre de ses activités et qui rayonne dans son milieu. La version actualisée couvrait la période de 2007 à 2009 et a été prolongée jusqu'en 2012. L'énoncé de planification stratégique se déclinait désormais en enjeux, orientations, axes d'intervention, objectifs et indicateurs. Les enjeux et les orientations sont demeurés identiques de 2007 à 2012, mais les axes d'intervention, les objectifs et les indicateurs ont subi des changements. En octobre 2012, le Collège a adopté un nouveau plan, la *Planification stratégique 2012-2015*. Ce dernier comporte trois enjeux, soit la consolidation et le développement des programmes, le soutien à la recherche et les services à la collectivité ainsi qu'un cadre organisationnel qui soutient le développement du Collège.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Initialement, le plan de réussite du Cégep de Sept-Îles a été élaboré pour couvrir la période 2004-2007. Il était annexé au plan stratégique ayant la même durée et intégré à travers une orientation visant à favoriser la réussite des étudiants. Le plan d'action lié à la réussite constituait, selon le Collège, un sous-ensemble autonome pouvant être mis en œuvre de façon presque indépendante du plan stratégique. Lors de l'évaluation de la *Planification stratégique 2004-2007*, la Commission était d'avis que le plan de réussite du Collège devrait lui permettre de bien soutenir la réussite et la diplomation.

Le *Plan d'aide à la réussite 2004-2007* a été actualisé en 2007 pour couvrir la période de 2007 à 2009. Ce plan a été prolongé jusqu'en 2011. Ensuite, le Collège a élaboré le *Plan d'aide à la réussite 2011-2014* qui a été complètement intégré l'année suivante à la *Planification stratégique 2012-2015*.

De 2004 à 2007, le plan de réussite a priorisé la concertation institutionnelle sur les stratégies à privilégier en matière de réussite, sur les étudiants à risque pour leur permettre de réussir la transition entre le secondaire et le collégial, sur le travail des comités de programme et des équipes disciplinaires de la formation générale dans l'aide à la réussite de leurs étudiants et sur les étudiants qui avaient besoin d'accéder aux services d'aide personnelle de première ligne. De 2007 à 2011, le plan de réussite visait à favoriser

l'intégration au milieu collégial, à offrir de l'aide pour préciser le choix de carrière, à améliorer la réussite à la première session, à soutenir la persévérance aux études, à promouvoir les activités parapédagogiques, à améliorer la concertation institutionnelle, à soutenir le développement pédagogique et à offrir des services d'aide personnelle appropriés. Le *Plan d'aide à la réussite 2011-2014* intervient sur l'intégration à l'environnement collégial, sur le choix de carrière professionnelle, sur la réussite à la première session, sur la persévérance aux études, sur la diplomation et, à l'automne 2011, la Direction des études a proposé l'ajout d'un nouvel axe d'intervention pour donner suite au plan de mesures pour l'amélioration du français.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

La démarche d'autoévaluation s'est échelonnée de juin 2009 à octobre 2012. Le directeur général a pris en charge l'évaluation du plan stratégique alors que le directeur des études a fait de même pour l'évaluation du plan de réussite.

Le conseil d'administration a adopté un devis d'évaluation qui précisait la portée et les conditions dans lesquelles serait réalisée l'évaluation de l'efficacité de la planification stratégique, incluant le plan de réussite. Il comprenait des enjeux formulés sous forme de questions en lien avec le degré d'approbation, le degré d'adéquation, le degré d'atteinte des résultats ainsi que le degré de cohérence et de réalisme du plan stratégique. Le Collège avait notamment pour enjeux de vérifier si le plan stratégique et le plan de réussite avaient constitué de véritables outils de gestion, s'ils avaient tenu compte des changements survenus dans l'environnement du Collège et chez la clientèle étudiante, si leurs priorités étaient formulées de façon à en attester l'atteinte et si leurs objectifs avaient été atteints.

Un comité consultatif, que le Collège a nommé *comité aviseur*, a été formé. Il était composé à parts égales de représentants internes et externes du conseil d'administration du Collège. Il était appelé à réagir aux travaux soumis par les chargés de projets. Ainsi, le comité consultatif a validé l'ensemble du rapport d'évaluation comportant deux volets : le premier traitant explicitement du plan de réussite et le second portant sur l'ensemble de la planification stratégique.

La préparation du rapport d'autoévaluation a été entreprise en 2009-2010, mais les travaux ont été reportés. Compte tenu du délai encouru, le Collège a convenu d'étendre la période visée par l'évaluation jusqu'en 2012 pour s'assurer d'une plus grande utilité des travaux. La version définitive du rapport d'autoévaluation a été adoptée en octobre 2012 par le conseil d'administration. La Commission des études avait préalablement validé le volet du rapport concernant le plan de réussite.

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

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.

Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège n'a pas abordé tous les objectifs de son plan stratégique. La Direction générale a produit deux bilans des réalisations liées aux orientations du plan stratégique, un pour la période de 2004 à 2009 et l'autre pour la période de 2009 à 2012. Ces bilans ont été validés par la régie du Collège et soumis au comité consultatif qui a apprécié le niveau d'atteinte global des objectifs sans faire la démonstration du niveau d'atteinte de chaque objectif du plan. En se basant sur les données colligées, le Collège conclut à un bilan positif en regard de l'efficacité et de l'efficience de son plan stratégique 2004-2012.

La Commission estime que les données recueillies dans les bilans des réalisations sont pertinentes, mais pas suffisantes pour que leur analyse puisse démontrer le niveau d'atteinte de chaque objectif et, le cas échéant, expliquer les écarts obtenus. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique en fonction de résultats attendus.

L'atteinte des objectifs du plan de réussite

Le *Plan d'aide à la réussite 2004-2007* précisait des résultats attendus pour les trois principaux indicateurs de réussite. Lors de l'actualisation du plan en 2007, les résultats attendus pour la réinscription à la troisième session et pour la diplomation deux années après la durée prévue ont été revus à la baisse. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège présente les données disponibles à partir du système PSEP du Service régional d'admission de Montréal (SRAM) depuis l'année 2004. À la lumière des résultats obtenus, le Collège constate que, sauf à quelques occasions, les résultats d'ensemble se sont maintenus sous les cibles institutionnelles. Le Collège a ventilé les résultats obtenus par secteur de formation et par programme d'études afin d'avoir une image plus nuancée des

cheminements scolaires de ses étudiants. Il a ainsi été en mesure de fournir une explication des écarts permettant de mieux comprendre les résultats obtenus.

La Commission estime que le Collège a su appuyer son analyse sur des données suffisantes et pertinentes pour la démonstration de l'atteinte des résultats attendus. Elle constate que cette analyse est approfondie, de sorte que les conclusions sont pertinentes. En somme, la Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite 2004-2012 en fonction de 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.

Afin de porter un regard critique sur son plan stratégique, incluant son plan de réussite, les membres du comité consultatif ont réfléchi individuellement aux questions formulées dans le devis d'autoévaluation en lien avec le degré d'approbation, le degré d'adéquation ainsi que le degré de cohérence et de réalisme du plan stratégique. Ensuite, le comité s'est réuni pour mettre en commun les différents points de vue et dégager des points positifs et des points à améliorer qui ont été consignés au rapport d'autoévaluation. Par ailleurs, des éléments de regard critique spécifiques au plan de réussite ont été soulevés à travers un document portant sur l'élaboration des plans d'aide à la réussite de 2004 à 2014. Ainsi, le Collège s'est penché sur le contexte d'élaboration du plan stratégique, incluant le plan de réussite, et sur sa mise en œuvre. Pour ce qui est des mécanismes de suivi, le Collège n'a porté un regard critique que sur ceux du plan de réussite.

Le contexte d'élaboration du plan stratégique

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.

Lors de la visite, la Commission a pu constater que le Collège a veillé à ce que sa planification stratégique soit constamment adaptée aux besoins déterminés par une analyse continue des facteurs influençant son environnement et qu'elle tienne compte de l'évaluation institutionnelle. C'est ainsi que lors des premières années de mise en œuvre du plan stratégique, le Collège s'est plutôt attardé à son fonctionnement interne en vue d'améliorer le climat de travail. Par ailleurs, le Collège a voulu saisir les diverses

opportunités offertes par l'effervescence du milieu. En effet, le développement de nombreux projets liés au développement du Nord par le gouvernement du Québec a donné lieu à de nombreux défis régionaux auxquels le Collège s'est attardé en vue de favoriser son propre développement. Les différents groupes rencontrés lors de la visite ont témoigné de leur fierté face à l'évolution de leur Collège, ce qui met en relief l'effet mobilisateur du plan stratégique. La planification stratégique a été revue annuellement pour tenir compte des changements survenus aux environnements interne et externe du Collège. Le plan a également été actualisé en 2007. La Commission estime que le contexte d'élaboration du plan stratégique 2004-2012 a permis au Collège de réaliser une analyse de la situation suffisante pour dégager les enjeux appropriés. Les orientations découlaient de l'analyse de situation et des enjeux qui en résultaient. En conclusion, la Commission juge que l'analyse de situation a contribué à l'efficacité du plan stratégique.

En ce qui a trait aux composantes du plan stratégique, le Collège est d'avis que les orientations de son plan ont été formulées adéquatement. La Commission constate néanmoins que les objectifs du plan stratégique sont associés à des indicateurs pertinents, mais qu'ils ne sont pas tous formulés de façon à ce que l'établissement puisse en attester l'atteinte. C'est pourquoi la Commission *suggère* au Collège de s'assurer que tous les objectifs de son plan stratégique sont formulés en termes de résultats attendus mesurables qui lui permettront de suivre la progression vers l'atteinte des objectifs. En conclusion, la Commission estime que le processus d'élaboration du plan stratégique 2004-2012 n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan.

Le contexte d'élaboration du plan de réussite

L'autoévaluation a été l'occasion pour le Collège de porter un regard critique sur l'élaboration et l'actualisation du plan d'aide à la réussite couvrant la période de 2004 à 2012. Le Collège est d'avis que l'élaboration du plan a fait l'objet de nombreuses consultations, qu'il a été diffusé dans la communauté à travers les différentes instances du Collège et qu'il a permis la mobilisation des professeurs, notamment en ce qui a trait aux projets favorisant l'intégration au collégial et le soutien à la réussite en première session ainsi qu'à travers l'encadrement individualisé des nouveaux étudiants ou de groupes d'étudiants particuliers.

Les orientations du *Plan d'aide à la réussite 2004-2007* ont été élaborées à partir du bilan sur l'efficacité du premier plan de réussite, des commentaires de la Commission sur ce bilan et d'une analyse de la réussite de cinq cohortes d'étudiants qui a permis, selon le Collège, de cerner les caractéristiques de sa clientèle et d'établir les principaux obstacles à la réussite. Le plan proposait des cibles quantitatives pour la réussite à la première session, pour la réinscription à la troisième session, pour la diplomation en durée prévue et pour la

diplomation deux années après la durée prévue. Le Collège a actualisé son plan en 2007 en analysant de nouveau les caractéristiques de sa clientèle. Cette analyse lui a confirmé que les obstacles à la réussite demeuraient sensiblement les mêmes, mais que les cibles institutionnelles de réinscription et de diplomation deux ans après la durée prévue devaient être revues à la baisse pour la période de 2007 à 2009. En 2010, le Collège a effectué un bilan de la réussite 2004-2009 qui incluait une nouvelle analyse des environnements interne et externe en regard de la réussite. Ce bilan a mené à l'élaboration du nouveau *Plan d'aide à la réussite 2011-2014* qui a été complètement intégré dans la *Planification stratégique 2012-2015*.

Dans le bilan produit en 2010, le Collège mentionne que le nouveau plan d'aide à la réussite ne fixe aucune cible quantitative, sauf pour certaines mesures liées à l'amélioration du français. Il ajoute qu'il serait important de définir dans chaque programme des objectifs d'amélioration de la réussite de type qualitatif. La Commission est d'avis que le Collège aurait avantage à déterminer des résultats attendus mesurables qui lui permettront de suivre annuellement la progression vers l'atteinte des objectifs.

La Commission estime que le Collège avait une bonne connaissance des caractéristiques de sa clientèle et qu'il avait bien cerné les obstacles à la réussite, ce qui lui a permis de déterminer des orientations et des objectifs pertinents. Les objectifs du plan de réussite étaient formulés de façon à ce que le Collège puisse en attester l'atteinte. En conclusion, la Commission juge que le contexte d'élaboration du plan de réussite 2004-2012 a contribué à son efficacité.

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

Au cours de la période 2004-2012, la direction du Collège a élaboré annuellement un plan de mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Les divers plans de mise en œuvre ont été présentés à la régie du Collège, à la Commission des études pour le volet lié à la réussite et ont été adoptés par le conseil d'administration. Ces plans précisaient notamment les mesures à mettre en place, leurs responsables et un calendrier de réalisation. Ensuite, chaque direction, programme et département a produit son plan de travail en lien avec le plan annuel de mise en œuvre. Un appel de projets découlant du plan de réussite a également été lancé auprès des départements.

Le Collège souligne que les réunions de la régie ont été orientées en fonction du plan stratégique de même que les rencontres périodiques avec le directeur des études et les cadres. Le suivi de la mise en œuvre s'est également effectué à travers les bilans des plans de travail rédigés à la fin de l'année par chaque direction, département et programme. Pour

la rédaction de leur bilan, les départements et les programmes bénéficient d'un gabarit qui favorise le rappel du plan stratégique et permet de déterminer les éléments à mettre en place pour le prochain plan de travail. Les divers travaux réalisés dans le cadre de l'appel de projets font également l'objet d'un bilan. La direction du Collège rédige le rapport annuel en lien avec le plan stratégique, incluant le plan de réussite, ce qui lui permet de faire part des réalisations à la Commission des études et au conseil d'administration. Ce dernier effectue également un suivi régulier en cours d'année en étudiant les mesures mises en œuvre par le Collège et en faisant un suivi à l'occasion de l'adoption du rapport financier annuel et des prévisions budgétaires. L'évaluation annuelle des cadres et hors cadres est faite sur la base des responsabilités et objectifs prévus au plan stratégique. La communauté est informée de la mise en œuvre du plan stratégique lors des discours de la rentrée réalisés par le directeur général et par l'entreprise d'un bulletin d'information intitulé *Points de repère*.

À la lumière de ces constats, la Commission conclut que la mise en œuvre du plan stratégique 2004-2012, incluant le plan de réussite, a contribué à l'efficacité du plan.

Les mécanismes de suivi du plan stratégique

Selon le rapport d'autoévaluation du Collège, le suivi de la planification stratégique s'est principalement effectué lors des discours de la rentrée, des réunions de la régie du Collège, des rencontres périodiques avec les cadres et le directeur des études, au moment de la rédaction des rapports annuels et de la publication des bulletins *Points de repère*. À partir de 2005-2006, le Collège souligne qu'un suivi plus systématique de la planification stratégique a été instauré, notamment sous la forme de rapports sur l'évolution des travaux à chaque réunion du conseil d'administration.

La Commission estime que ces mécanismes de suivi ont permis au Collège d'apprécier globalement le niveau d'atteinte de ses objectifs et de réviser annuellement son plan stratégique pour en adapter la mise en œuvre, mais qu'ils n'ont pas permis au Collège de mesurer annuellement le niveau d'atteinte de chaque objectif à la lumière de résultats attendus. Ainsi, les mécanismes de suivi du plan stratégique 2004-2012 ont permis de faire le suivi des réalisations, mais pas le suivi des résultats obtenus. La Commission **suggère** donc au Collège de s'assurer que ses mécanismes de suivi lui permettent de faire état des résultats obtenus annuellement afin de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser son plan à la lumière de ses résultats chaque année et de l'actualiser au besoin.

Compte tenu de ce qui précède, la Commission juge que les mécanismes de suivi du plan stratégique 2004-2012 n'ont que partiellement contribué à l'efficacité du plan.

Les mécanismes de suivi du plan de réussite

Au cours de la période couverte par le plan de réussite 2004-2012, la Direction des études a effectué un suivi régulier auprès du conseil d'administration sur les résultats observés en regard des indicateurs de réussite et sur la réussite dans les programmes. Les membres du conseil d'administration ont ainsi pu suivre la progression vers le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite. Les rapports annuels produits à partir de l'année 2006-2007 contenaient une présentation des résultats en lien avec les cibles institutionnelles de réussite du Collège.

De plus, la Direction des études a produit un bilan au terme du *Plan d'aide à la réussite 2004-2007*. Ce bilan faisait état des résultats obtenus au regard des résultats attendus. L'analyse de ces données a mené à l'actualisation du plan de réussite dans lequel les cibles institutionnelles ont été revues. Un autre bilan a été produit par la Direction des études au terme du *Plan d'aide à la réussite 2007-2009* qui contenait également une analyse du niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite. Ces bilans ont été déposés à la Commission des études et au conseil d'administration du Cégep de Sept-Îles.

L'autoévaluation a été l'occasion pour le Collège d'effectuer une rétrospective des résultats obtenus dans le cadre du plan de réussite 2004-2012. De plus, elle lui a permis de constater qu'il serait important d'instaurer des mécanismes de suivi continus de la réussite par les intervenants de première ligne et de former un comité permanent pour le suivi de la réussite, ce que la Commission l'encourage à réaliser. En somme, la Commission constate que Collège a effectué le suivi de la progression vers l'atteinte de ses objectifs, qu'il a révisé son plan annuellement et qu'il l'a actualisé en fonction des résultats obtenus. C'est pourquoi elle conclut que les mécanismes de suivi du plan de réussite 2004-2012 ont contribué à l'efficacité du plan.

Le plan d'action

Le Collège n'a pas élaboré de plan présentant les actions à mettre en œuvre pour améliorer son processus de planification stratégique et qui précise les responsabilités de même qu'un échéancier. Sa démarche d'autoévaluation lui a plutôt permis de dégager des points à améliorer dont le Collège a tenu compte lors de l'élaboration de sa *Planification stratégique 2012-2015*.

En regroupant l'ensemble de ses observations sur son processus de planification stratégique, le Collège se serait assuré que toutes les pistes d'action pertinentes étaient dégagées et prises en compte en plus de perpétuer la mémoire institutionnelle. La Commission invite donc le Collège, lors de l'évaluation du prochain plan, à consigner dans un plan d'action les principales pistes d'amélioration de son processus de planification stratégique et à déterminer des responsables de leur mise en œuvre ainsi qu'un calendrier de réalisation.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Dans le cadre de la démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, le Collège n'a que partiellement tenu compte des demandes de la Commission. Le Collège a produit un devis d'évaluation qui intégrait les éléments essentiels pour mener une évaluation de qualité, notamment des enjeux liés à l'évaluation, une description du processus d'évaluation, un partage des responsabilités et un calendrier de réalisation. Le Collège a également mis en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés par le plan de réussite, mais il n'a pas réalisé cette démarche pour ce qui est des objectifs du plan stratégique. Les mécanismes de suivi du plan stratégique n'ont pas fait l'objet d'un regard critique et le Collège n'a pas élaboré de plan présentant les actions à mettre en œuvre pour améliorer son processus de planification stratégique.

Au cours du processus d'autoévaluation de son plan stratégique et de son plan de réussite, le Collège n'a pas réalisé une évaluation de 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 judicieux, la Commission estime que le Collège gagnerait à s'assurer d'évaluer l'efficacité des moyens mis en œuvre.

La Commission estime que les données recueillies par le Collège dans ses bilans de réalisations sont pertinentes, mais pas suffisantes pour que leur analyse puisse démontrer le niveau d'atteinte de chaque objectif du plan stratégique et, le cas échéant, expliquer les écarts obtenus. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique 2004-2012 en fonction de résultats attendus. En ce qui a trait à la démarche utilisée par le Collège pour démontrer l'atteinte des objectifs de son plan de réussite, la Commission est d'avis que le Collège a su appuyer son analyse sur des données suffisantes et pertinentes pour démontrer le niveau d'atteinte des résultats attendus. Elle constate que cette analyse est approfondie, de sorte que les conclusions sont pertinentes. En somme, la Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite 2004-2012 en fonction de résultats attendus.

Les données recueillies par le Collège pour poser un regard critique sur son processus de planification stratégique et sur son processus de planification lié à la réussite sont pertinentes, mais ne sont pas suffisantes pour couvrir en profondeur tous les objets du regard critique, notamment les mécanismes de suivi des résultats du plan stratégique.

Dans l'ensemble, la démarche d'autoévaluation du plan stratégique, incluant celle du plan de réussite, a permis au Collège de tracer un portrait partiel de l'efficacité de ses plans.

Néanmoins, elle lui a permis de reconnaître des points forts et des éléments qu'il aura à améliorer lors de ses prochaines planifications. Compte tenu de ce qui précède, la Commission **suggère** au Collège, pour une prochaine évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, de recueillir des données suffisantes pour effectuer une analyse rigoureuse du niveau d'atteinte de chacun de ses objectifs et pour poser un regard critique approfondi sur tous les aspects de son processus de planification stratégique.

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 2004-2012, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep de Sept-Îles et la gestion qu'il en a faite **ont généralement contribué** à l'atteinte des résultats. De plus, le regard critique posé par le Collège sur le plan stratégique 2004-2012 lui a permis de reconnaître des points forts et des éléments qu'il aurait à améliorer lors de ses prochaines planifications.

En ce qui a trait au contexte d'élaboration du plan stratégique, la Commission a pu constater que le Collège a veillé à ce que sa planification stratégique soit constamment adaptée aux besoins déterminés par une analyse continue des facteurs influençant son environnement et qu'elle tienne compte de l'évaluation institutionnelle. La planification stratégique a été revue annuellement pour tenir compte des changements survenus aux environnements interne et externe du Collège. Le plan a également été actualisé en 2007 et prolongé jusqu'à l'adoption de la nouvelle *Planification stratégique 2012-2015*. Les orientations découlaient de l'analyse de situation et des enjeux qui en résultaient. Les objectifs du plan stratégique sont associés à des indicateurs pertinents, mais ils ne sont pas tous formulés de façon à ce que l'établissement puisse en attester l'atteinte. C'est pourquoi la Commission a suggéré au Collège de s'assurer que tous les objectifs de son plan stratégique sont formulés en termes de résultats attendus mesurables qui lui permettront de suivre la progression vers l'atteinte des objectifs. Pour ce qui est de l'élaboration du *Plan d'aide à la réussite 2004-2007*, le Collège note qu'il a fait l'objet de nombreuses consultations, qu'il a été diffusé dans la communauté et qu'il a permis la mobilisation des professeurs. Le Collège a actualisé son plan en 2007 en analysant de nouveau les caractéristiques de sa clientèle. En 2010, le Collège a effectué un bilan de la réussite 2004--2009 qui incluait une nouvelle analyse des environnements externe et interne en regard de la réussite. Ce bilan a mené à l'élaboration du nouveau *Plan d'aide à la réussite 2011-2014* qui a été complètement intégré dans la *Planification stratégique 2012-2015*. La Commission estime que le Collège avait une bonne connaissance des caractéristiques de sa clientèle et qu'il avait bien cerné les obstacles à la réussite, ce qui lui a permis de déterminer des orientations et des objectifs pertinents. Les objectifs du plan de réussite étaient formulés de façon à ce que le Collège puisse en attester l'atteinte. Pour ce qui est de la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, la direction du Collège a élaboré annuellement un plan de mise en œuvre précisant notamment les mesures à mettre en place, leurs responsables et un calendrier de réalisation. Ensuite, chaque direction, programme et département a produit son plan de travail en lien avec le plan annuel de mise en œuvre. Un appel de projets découlant du plan de réussite a

également été lancé auprès des départements. Les réunions de la régie ont été orientées en fonction du plan stratégique de même que les rencontres périodiques avec les cadres et le directeur des études. Le suivi de la mise en œuvre s'est également effectué à travers les bilans des plans de travail rédigés à la fin de l'année par chaque direction, département et programme et le rapport annuel produit par la direction du Collège. Les divers travaux réalisés dans le cadre de l'appel de projets ont aussi fait l'objet d'un bilan. Le conseil d'administration effectue un suivi régulier en cours d'année. Quant aux mécanismes de suivi du plan stratégique, ils ont permis au Collège d'apprécier globalement le niveau d'atteinte de ses objectifs et de réviser annuellement son plan stratégique pour en adapter la mise en œuvre, mais ils n'ont pas permis au Collège de mesurer annuellement le niveau d'atteinte de chaque objectif à la lumière de résultats attendus. Ainsi, les mécanismes de suivi du plan stratégique 2004-2012 ont permis de faire le suivi des réalisations, mais pas le suivi des résultats obtenus. C'est pourquoi la Commission a suggéré au Collège de s'assurer que ses mécanismes de suivi lui permettent de faire état des résultats obtenus annuellement afin de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser son plan à la lumière de ses résultats chaque année et de l'actualiser au besoin. Les mécanismes de suivi du plan de réussite ont, quant à eux, permis au Collège d'effectuer le suivi de la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser son plan annuellement et de l'actualiser en fonction des résultats obtenus.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a permis de tracer un portrait partiel de l'efficacité de ses plans. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite 2004-2012 en fonction de résultats attendus, mais qu'elle ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique 2004-2012 en fonction de résultats attendus. La Commission a suggéré au Collège, pour une prochaine évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, de recueillir des données suffisantes pour effectuer une analyse rigoureuse du niveau d'atteinte de chacun de ses objectifs et pour poser un regard critique approfondi sur tous les aspects de son processus de planification stratégique. De plus, elle a invité le Collège, lors de l'évaluation du prochain plan, à consigner dans un plan d'action les principales pistes d'amélioration de son processus de planification stratégique et à déterminer des responsables de leur mise en œuvre ainsi qu'un calendrier de réalisation.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2012*, le Cégep de Sept-Îles souscrit à l'analyse et au jugement de la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Céline Durand, présidente