



RAPPORT D'ÉVALUATION

**Plan stratégique 2012-2015**

**du Cégep de Sept-Îles**

Mars 2015

## **Introduction**

Le plan stratégique 2012-2015 du Cégep de Sept-Îles a été adopté par le conseil d'administration le 19 octobre 2012. Au cours du même mois, il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial par l'entremise du rapport d'autoévaluation du plan stratégique précédent. Des compléments d'information ont ensuite été transmis.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège lors de sa réunion tenue le 17 mars 2015. 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. Le présent rapport fait état des conclusions de la Commission.

## **Présentation du plan**

Le plan stratégique du Cégep de Sept-Îles couvre la période de 2012 à 2015, soit une durée de trois ans. Le Collège indique qu'à la fin de la période 2009-2012, la planification stratégique a été révisée pour couvrir la période 2012-2015 et que les points déterminés comme étant à améliorer lors de l'autoévaluation du plan précédent ont été intégrés à la nouvelle planification. Le plan rappelle la mission, la vision et les valeurs du Collège. Il expose trois enjeux, dont découlent les orientations, les objectifs, les indicateurs et les axes d'intervention.

## Évaluation du plan

### La conformité

Le plan stratégique du Collège comprend tous les éléments requis par l'article 16.1 de la Loi. Il tient compte notamment de la situation du Collège et des orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Le plan couvre une période de plusieurs années. Il comporte l'ensemble des objectifs poursuivis par le Collège pour réaliser sa mission et il intègre un plan de réussite. Ses enjeux et orientations sont disponibles sur le site internet du Collège.

Selon l'article 16.2, le Collège doit produire un document expliquant son plan de réussite et le distribuer aux étudiants et aux membres du personnel. Ce document doit être rédigé de manière claire et accessible. Le Collège a produit une version abrégée de son plan de réussite disponible sur son site internet. De plus, l'agenda étudiant présente des mesures issues du plan de réussite.

En accord avec l'article 17.0.2, le projet du plan stratégique a été soumis à la Commission des études. Cette dernière a donné son avis sur les questions qui relèvent de sa compétence. Le plan a été adopté par le conseil d'administration.

## **L'efficacité potentielle**

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

L'analyse de la situation interne met en évidence des forces comme l'expertise du Collège dans le domaine industriel et auprès des autochtones, sa saine situation financière, la qualité des infrastructures matérielles et technologiques et le dynamisme de la formation continue. Elle présente également certaines faiblesses concernant notamment la systématisation des pratiques de gestion, l'évaluation du personnel, le recrutement de personnel enseignant spécialisé et le plan de mesures d'urgence. Par ailleurs, l'analyse de l'environnement externe met en relief des possibilités à exploiter comme les besoins de main-d'œuvre découlant des projets de développement économique régionaux, l'accessibilité à de nouveaux programmes de financement et les besoins nouveaux en génie métallurgique. Elle fait également ressortir certains défis comme la concurrence liée à l'essor économique régional et à la baisse de clientèles ailleurs au Québec, le faible poids politique régional, l'enveloppe budgétaire fermée à la formation continue et la pénurie de logements.

Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, s'articule autour de 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 appuie le développement du Collège. Bien que l'analyse de la situation soit claire, diversifiée et qu'elle reflète des particularités de l'établissement, la Commission estime que le Collège gagnerait à expliciter les liens entre les enjeux soulevés dans son analyse de situation et ses choix stratégiques. De plus, la Commission observe que le plan ne cible pas les principaux obstacles à la réussite et ne fait pas état des données récentes sur les indicateurs de réussite. Afin de bien comprendre les facteurs affectant la réussite et la persévérance de ses étudiants et de déterminer les mesures les mieux adaptées, elle **suggère** au Collège d'approfondir l'analyse des caractéristiques de sa population étudiante au regard de la réussite.

### **Les orientations**

L'analyse de la situation a amené le Collège à établir quinze orientations portant, entre autres, sur la viabilité des programmes, la réussite et l'engagement dans les études, l'offre de formation, la qualité de la formation dispensée, le développement régional ainsi que les activités de rayonnement artistique, culturel et scientifique.

Les orientations sont en lien avec la mission de l'établissement, qui consiste à donner une formation collégiale de qualité et, de façon complémentaire, à soutenir activement la recherche et le développement régional. Les orientations sont aussi en lien avec la vision du Collège qui projette d'être reconnu comme un établissement chaleureux et dynamique

qui place l'innovation au centre de ses activités et qui rayonne activement dans son milieu.

### **Les objectifs stratégiques**

Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, comprend environ 120 objectifs en lien avec les orientations. Les objectifs sont formulés clairement et des indicateurs pertinents sont associés à chacun d'eux. Toutefois, la Commission constate que la plupart des objectifs ne sont pas formulés en termes de résultats attendus mesurables. Conséquemment, elle estime que le Collège pourrait avoir de la difficulté à rendre compte annuellement, comme la Loi le prévoit à l'article 27.1, des résultats obtenus en regard des objectifs fixés dans son plan. C'est pourquoi,

*la Commission recommande au Collège de préciser, pour tous les objectifs de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, des résultats attendus mesurables lui permettant de témoigner annuellement de leur progression.*

### **Le mécanisme de mise en œuvre**

Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, associe des axes d'intervention à chacun des objectifs. Le Collège a également prévu un mécanisme de planification et de suivi des moyens sous forme de tableau. Celui-ci reprend les axes d'intervention, les objectifs et les indicateurs auxquels sont associés des moyens, des responsables, une échéance et une section réservée au suivi.

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

Le mécanisme de planification de la mise en œuvre sous forme de tableau inclut une colonne permettant au Collège de faire état des résultats obtenus. Il n'est toutefois pas mentionné explicitement que ce mécanisme permettra le suivi de l'atteinte des objectifs au regard des résultats attendus et non uniquement le suivi de la mise en œuvre des moyens. De plus, il n'est pas précisé si le Collège entend réviser son plan sur une base annuelle et l'actualiser au besoin. La Commission invite donc le Collège à préciser le mécanisme qu'il entend mettre en place pour effectuer le suivi de l'atteinte des objectifs au regard des résultats attendus et de s'assurer qu'il permet de procéder annuellement à la révision et, au besoin, à l'actualisation du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

### **Le plan de réussite**

Le plan de réussite est intégré au plan stratégique par le biais de la deuxième orientation, soit celle de favoriser la réussite et l'engagement dans les études. Les axes d'intervention couverts par le plan de réussite sont l'intégration à l'environnement collégial, le choix de

carrière professionnelle, la réussite à la première session, la persévérance aux études, la diplomation, la maîtrise du français et la réussite à la formation continue.

## Conclusion

Au terme de l'évaluation, la Commission constate que le plan stratégique 2012-2015 du Cégep de Sept-Îles est conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.

Par ailleurs, le plan stratégique, incluant le plan de réussite, ne comprend pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. À cet égard, la Commission recommande au Collège de préciser, pour tous les objectifs de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, des résultats attendus mesurables lui permettant de témoigner annuellement de leur progression. De plus, afin de bien comprendre les facteurs affectant la réussite et la persévérance de ses étudiants et de déterminer les mesures les mieux adaptées, la Commission suggère au Collège d'approfondir l'analyse des caractéristiques de sa population étudiante au regard de la réussite. La Commission souhaite être informée, au moment opportun, des actions réalisées pour donner suite à la recommandation formulée dans le présent rapport.

Le cas échéant, les jugements et avis émis dans ce rapport ont préséance sur ceux émis lors de l'évaluation du plan de stratégique précédent.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé par

Céline Durand, présidente

Recherche et analyse : Claudia Pilote

Québec, le 13 avril 2015

Monsieur Donald Bhérer  
Directeur général  
Cégep de Sept-Îles  
175, rue de la Vérendrye  
Sept-Îles (Québec) G4R 5B7

**Objet : Plan stratégique 2012-2015**

Monsieur le Directeur général,

Vous trouverez ci-joint le rapport d'évaluation du *Plan stratégique 2012-2015* de votre Collège. Lors de la réunion du 17 mars 2015, la Commission a évalué votre plan du point de vue de sa conformité à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et de son efficacité potentielle.

La Commission souhaite être informée, au moment jugé opportun, des actions réalisées pour donner les suites appropriées à la recommandation qu'elle a émise.

Advenant que vous modifiiez ou actualisiez les orientations ou les objectifs stratégiques de votre plan, la Commission s'attendra à ce que vous lui en fassiez parvenir une copie, comme le prévoit la Loi. La Commission en fera alors une nouvelle analyse.

Ce rapport sera incessamment rendu public sur le site Internet de la Commission.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur général, mes salutations distinguées.

La présidente,

*Original signé par*

Céline Durand

p. j (1)

c. c. M. Marc Lavoie, directeur des études