



Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial

RAPPORT D'ÉVALUATION

Plan stratégique 2020-2023

du Cégep de Sept-Îles

Septembre 2021

Introduction

Le *Plan stratégique 2020-2023* du Cégep de Sept-Îles a été adopté par le conseil d'administration le 23 juin 2020. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 23 juin 2021.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège lors de sa réunion tenue le 9 septembre 2021. 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 une période de trois ans, soit de 2020 à 2023, et il intègre un plan de réussite.

Le *Plan stratégique 2020-2023* présente une vision, 4 enjeux, 11 orientations et 29 objectifs. Un document distinct présente le résultat de l'analyse de la situation.

Évaluation du plan

La conformité

Le plan stratégique du Collège est conforme à l'article 16.1 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*. Il tient compte de la situation du Collège et des orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur 2017-2022, soit la version qui était en vigueur au moment de son élaboration. Il couvre une période de trois ans, il comporte l'ensemble des objectifs que le Collège entend mettre en œuvre pour réaliser sa mission et il intègre un plan de réussite. Le Collège rend public son plan stratégique par l'intermédiaire, entre autres, de son site Internet.

Toutefois, la Commission constate que le Collège 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 de Sept-Îles 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 *Plan stratégique 2020-2023* du Cégep de Sept-Îles s'articule autour de quatre enjeux concernant l'offre de formation, la mission de recherche et de soutien au développement régional, la constitution d'un pôle majeur de ressources et d'expertises ainsi que les pratiques de gestion performantes. Afin de déterminer ces enjeux, le Collège a effectué une analyse de sa situation en s'attardant aux facteurs influençant son environnement interne et externe, ce qui lui a permis de dégager huit faits saillants. Le résultat de l'analyse de la situation est présenté dans un document distinct du plan stratégique. La Commission **invite** le Collège à inclure, dans son plan stratégique, les principaux constats de son analyse de la situation afin de mieux comprendre les enjeux déterminant les choix stratégiques qui sont faits par la suite.

Les orientations

Le plan stratégique comprend onze orientations qui touchent notamment l'actualisation et la viabilité de l'offre de formation, le développement d'une approche éducative concertée et adaptée aux clientèles desservies, la croissance des unités de recherche, l'entrepreneuriat et la valorisation des innovations, l'attraction et la rétention de personnel qualifié, l'instauration d'une communication efficace ainsi que l'attestation de la qualité des services rendus. Les orientations du plan stratégique, incluant le plan de réussite, sont liées à la vision du plan stratégique ainsi qu'à la mission de l'établissement.

Les objectifs stratégiques

Des 11 orientations découlent 29 objectifs formulés clairement. Ces objectifs visent notamment à actualiser l'offre de formation à l'enseignement régulier, à améliorer la rétention des étudiants, à mobiliser les intervenants autour de l'approche programme, à faire reconnaître un centre national d'expertise dans le domaine ferroviaire, à contribuer comme partenaire à une zone locale d'innovation, à fournir un environnement de travail de grande qualité, à intégrer les préoccupations de développement durable aux projets d'investissement et au fonctionnement général, à déployer une nouvelle image de marque ainsi qu'à améliorer le processus de reddition de compte. Toutefois, le plan stratégique ne précise pas les résultats attendus pour chacun de ces objectifs ni les indicateurs permettant de mesurer leur progression, ce qui pourrait rendre difficile le suivi des résultats obtenus en regard des objectifs prévus dans le plan stratégique. C'est pourquoi

la Commission recommande au Cégep de Sept-Îles de préciser, dans son plan stratégique, incluant son plan de réussite, des résultats attendus mesurables pour chacun de ses objectifs et de les accompagner

d'indicateurs lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte de ces résultats.

Le mécanisme de mise en œuvre

Le plan stratégique ne présente pas les moyens prévus en vue d'atteindre les objectifs du plan stratégique ni les responsables de sa mise en œuvre. En outre, il ne précise pas comment le Collège déterminera les moyens à mettre en œuvre et s'assurera de leur suivi. Pour ces raisons, la Commission **suggère** au Cégep de Sept-Îles de préciser le mécanisme lui permettant de s'assurer d'une gestion efficace de la mise en œuvre de son plan stratégique, incluant son plan de réussite.

Le mécanisme de suivi des résultats

Le plan stratégique ne présente pas le mécanisme permettant au Collège d'assurer le suivi de l'atteinte de ses objectifs et de pouvoir en témoigner dans une perspective de gestion axée sur les résultats. Il ne prévoit pas non plus de mécanisme de révision annuelle permettant l'actualisation du plan au besoin. En conséquence, la Commission **suggère** au Cégep de Sept-Îles de préciser ces mécanismes et le partage des responsabilités y étant associées dans son plan stratégique, incluant son plan de réussite.

Le plan de réussite

Le plan de réussite est intégré à travers la troisième orientation du *Plan stratégique 2020-2023* du Cégep de Sept-Îles. Cette orientation se décline en trois objectifs visant à intensifier les pratiques favorisant la réussite et l'engagement dans les études, à revoir le cadre d'exercice des différentes responsabilités impliquées et à mobiliser les intervenants autour de l'approche programme.

La Commission constate que l'analyse de la situation du plan stratégique, incluant le plan de réussite, ne présente pas de conclusions découlant d'une analyse récente des indicateurs de réussite ni des obstacles à la réussite déterminés par l'analyse des caractéristiques de la population étudiante. Afin de bien comprendre les facteurs affectant la réussite et la persévérance des étudiants et de mettre en évidence les enjeux déterminant le choix des objectifs poursuivis par le plan de réussite, la Commission **suggère** au Collège de s'assurer que son plan de réussite témoigne d'analyses des indicateurs de réussite et des caractéristiques de sa population étudiante.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le *Plan stratégique 2020-2023*, incluant le plan de réussite, du Cégep de Sept-Îles est **partiellement conforme** aux dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*. De même, elle recommande au Collège d'élaborer et de rendre disponible aux étudiants et à son personnel un document expliquant son plan de réussite.

Par ailleurs, le plan stratégique **ne comprend pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité**. La Commission rappelle au Collège qu'elle lui recommande de préciser, dans son plan stratégique, incluant son plan de réussite, des résultats attendus mesurables pour chacun de ses objectifs et de les accompagner d'indicateurs lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte de ces résultats. Elle lui suggère également de préciser le mécanisme lui permettant de s'assurer d'une gestion efficace de la mise en œuvre de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Par ailleurs, puisque le plan stratégique ne présente pas le mécanisme permettant au Collège d'assurer le suivi de l'atteinte de ses objectifs et de pouvoir en témoigner dans une perspective de gestion axée sur les résultats ni le mécanisme de révision annuelle permettant l'actualisation du plan au besoin, la Commission suggère de préciser ces mécanismes et le partage des responsabilités y étant associées dans son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Enfin, elle suggère au Collège de s'assurer que son plan de réussite témoigne d'analyses des indicateurs de réussite et des caractéristiques de sa population étudiante.

Le cas échéant, les jugements et avis émis dans ce rapport ont préséance sur 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 : Claudia Pilote

COPIE CERTIFIÉE CONFORME