

# Rapport d'évaluation

## **Plan stratégique du Cégep de Jonquière**

*Juin 2005*

---

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

**Québec** 

## **Introduction**

Les modifications apportées en 2002 à la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* et à la *Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial* font obligation à chacun des collèges d'établir, au plus tard le 1<sup>er</sup> juillet 2004, un plan stratégique couvrant une période de plusieurs années et de le transmettre à la Commission qui doit l'évaluer.

Le projet d'établissement partagé 2004-2009 du Cégep de Jonquière a été adopté par le conseil d'administration le 27 octobre 2004. La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial l'a reçu le 5 novembre 2004.

La Commission a évalué le plan stratégique du Cégep de Jonquière en février 2005. Pour ce faire, elle en a examiné la conformité aux dispositions de la Loi et en a apprécié l'efficacité potentielle par l'analyse de ses différentes composantes. Un rapport préliminaire faisant état des conclusions de la Commission a été transmis au Collège. Celui-ci s'en est montré satisfait. La Commission a adopté le présent rapport le 2 juin 2005.

## **Présentation du plan**

Le plan stratégique du Cégep de Jonquière couvre la période de 2004 à 2009, soit une durée de cinq ans. Le plan est présenté sous la forme d'un document divisé en plusieurs sections. Une première partie cite l'énoncé de mission et les valeurs de l'établissement. Les neuf sections suivantes présentent pour chaque orientation retenue, les enjeux et les défis, les objectifs, les indicateurs, les moyens, le responsable des actions et l'échéancier des travaux. Une dernière section rend compte du suivi du plan et des moyens de diffusion. Le plan institutionnel de la réussite est annexé au plan stratégique.

La démarche d'élaboration du plan a été réalisée au moyen de consultations auprès d'employés et de partenaires externes menées dans le cadre d'une analyse de la situation externe et interne du Collège. À l'interne, le personnel a participé aux travaux, à l'exception des enseignants qui ont décliné l'invitation. Les travaux ont conduit, dans un premier temps, à la redéfinition de l'énoncé de mission et à l'affirmation des valeurs institutionnelles. Par la suite, le Collège a dégagé neuf grands thèmes sur lesquels reposent les enjeux et les défis à relever, les orientations et les objectifs à poursuivre ainsi que les stratégies à mettre en place.

Le Collège a pris plusieurs moyens pour rendre public son plan stratégique : version intégrale accessible en réseau et en copie papier; version résumée disponible sur le site Internet du Collège et en copie papier; distribution aux participants de la consultation externe; envoi aux partenaires externes; diffusion de communiqués. La Commission souligne la qualité de la facture du plan et la clarté de la version destinée à la publication.

# **Évaluation du plan**

## **La conformité**

Le plan stratégique du Cégep de Jonquière est conforme aux exigences de la Loi.

Le plan prend en compte la situation du Collège et les orientations du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport ainsi que l'identification des objectifs et des moyens que le Collège entend mettre en œuvre pour réaliser sa mission. De plus, le plan couvre une période de plusieurs années et prévoit un mécanisme de révision annuelle et d'actualisation.

Un document expliquant le plan de réussite est distribué aux élèves et aux membres du personnel du Collège; ce document est rédigé de manière claire et accessible.

## **L'efficacité potentielle**

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

L'analyse du Collège couvre plusieurs aspects de l'environnement externe notamment des facteurs démographiques, géographiques et économiques. Le Collège prend en compte les particularités de la région et les pressions exercées sur lui, par exemple les problèmes de démographie, de financement et de concurrence. Il en conclut, au besoin, de suivre la voie du partenariat, de l'innovation et de l'entrepreneuriat.

L'analyse reflète les caractéristiques qui favorisent l'établissement : son infrastructure, la composition de l'effectif étudiant, l'offre de formation, les secteurs d'activités déployés et le positionnement du Collège sur le plan régional et international. L'analyse fait aussi ressortir les contraintes de l'établissement, notamment celles relatives au maintien de l'accessibilité à l'enseignement collégial, à la mobilisation du personnel et au renforcement du leadership institutionnel.

L'analyse du Collège est réaliste. De plus, elle prend en compte les constats dégagés de l'évaluation institutionnelle, entre autres, la pertinence d'actualiser son énoncé de mission.

## **Les orientations**

Neuf grandes orientations découlent des enjeux et des défis dégagés par l'analyse du Collège. Ces orientations portent sur la réussite éducative; l'offre de formation; la recherche, l'innovation et le transfert technologique; la contribution au développement du milieu; la coopération avec l'extérieur; les services à la communauté; le personnel; l'environnement d'apprentissage et de gestion; le développement institutionnel.

Les orientations du plan touchent aussi les problématiques ayant fait l'objet de recommandations dans le rapport d'évaluation institutionnelle, entre autres, celle touchant la politique de gestion des ressources humaines.

## **Les objectifs stratégiques**

Les objectifs retenus correspondent aux orientations du plan. Le Collège tient compte des objectifs ministériels, entre autres, celui de la réussite. Au plan régional, plusieurs objectifs visent à renforcer le rayonnement du Collège, grâce entre autres, au partenariat. Les objectifs organisationnels portent principalement sur la gestion des ressources humaines et matérielles et le renforcement du leadership organisationnel.

Le plan comprend un nombre élevé d'objectifs, ce qui pourrait présenter certaines difficultés lors de la mise en œuvre du plan stratégique. Fort heureusement, le plan établit un ordre de priorité des actions.

Le Collège prévoit mesurer la progression vers l'atteinte de chaque objectif par l'utilisation d'indicateurs; ces derniers sont nombreux et pertinents. Toutefois, la Commission remarque qu'à plusieurs occasions, le Collège ne détermine pas de résultat attendu de sorte qu'il pourrait être difficile d'apprécier jusqu'à quel point les objectifs auront été atteints. La Commission *suggère* au Collège de préciser les résultats qu'il compte atteindre.

## **Les moyens mis en œuvre**

Les moyens prévus par le Collège sont concrets et sont susceptibles de permettre l'atteinte des objectifs.

L'établissement a désigné une instance responsable de l'implantation de chaque moyen. Le partage des responsabilités est clair et univoque. De plus, le plan inclut un calendrier de réalisation pour chaque moyen retenu.

## **Le plan de réussite**

Le Collège a élaboré un plan de réussite dont les objectifs sont intégrés au plan stratégique.

Les mesures du plan de réussite reposent sur les constats identifiés lors de l'analyse du bilan du plan 2000-2003 et sur les résultats de consultations auprès du milieu à Jonquière et au Centre d'études collégiales en Charlevoix (CECC). Le Collège entend reconduire les mesures les plus prometteuses; intensifier ses actions dans les secteurs qu'il avait identifiés comme plus problématiques; étendre ses mesures à l'ensemble des programmes; et accroître ses actions au chapitre de la réussite. De plus, le Collège ajoute les cibles qu'il compte atteindre pour en apprécier l'efficacité.

Lors de l'étude du bilan du plan 2000-2003, la Commission avait suggéré au Collège d'analyser les facteurs expliquant l'augmentation du taux de réussite *faible et nul* et de mettre en place des mesures afin d'accroître la réussite des élèves en première session. La Commission avait également suggéré de procéder à une évaluation plus précise des mesures déployées à Jonquière et au CECC et d'améliorer le suivi des étudiants touchés par les services de soutien aux élèves. Les actions du Collège prennent en compte ces suggestions. La Commission par ailleurs souligne la mise en place de mesures en vue de favoriser la réussite à l'épreuve uniforme de français.

Le Collège déploie son action auprès de l'élève tant dans la dimension de la réussite des activités d'apprentissage que dans celle de son cheminement scolaire, personnel et social. Plusieurs mesures visent la réussite des cours à la première session, la réinscription et la diplomation. Par ailleurs, le Collège entend mettre en œuvre une nouvelle démarche pédagogique et assurer la prise en charge du plan par l'ensemble des comités de programme et des départements. Ces moyens sont pertinents et ils devraient permettre de solutionner les problèmes identifiés lors du bilan.

Le Collège a pris plusieurs moyens pour rendre public son plan de réussite : version intégrale sur le site Web du Collège et à chaque département; version résumée sur le site Web; boîtes de diffusion destinées aux élèves ainsi qu'au personnel et aux enseignants; tableau d'information dans les classes; agenda étudiant, etc. La Commission estime que la version du plan de réussite destinée aux élèves est claire et accessible, rédigée de manière à susciter l'intérêt.

La Commission souligne la qualité du plan institutionnel de la réussite et elle estime que le nouveau plan permettra au Collège de bien soutenir la réussite et la diplomation.

## **Les mécanismes de révision**

Le Collège s'engage à procéder annuellement à une évaluation du degré d'atteinte des résultats obtenus et à en rendre compte. Cette évaluation sera réalisée selon les mécanismes présentés dans le plan : activités; instance responsable; instance de reddition de compte; échéancier annuel.

## **Conclusion**

L'examen de la conformité révèle que le plan stratégique du Cégep de Jonquière satisfait aux exigences de la Loi.

Le plan contient les composantes et les éléments essentiels qui devraient assurer son efficacité potentielle. L'analyse repose sur une lecture éclairée de l'environnement interne et externe du Collège. Par ailleurs, les orientations et les objectifs prennent en compte les enjeux identifiés par l'analyse. Le plan de réussite permettra au Collège de bien soutenir la réussite et la diplomation. Les documents qui témoignent du plan stratégique et du plan de réussite sont clairs et concis, de nature à favoriser l'adhésion du personnel et des élèves. Le Collège devrait cependant s'assurer de préciser les résultats qu'il compte atteindre au regard des objectifs fixés par le plan. Cela lui permettra d'apprécier l'efficacité de son plan.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président

Analyse et rédaction : Marthe Bolduc, agente de recherche