

# Rapport d'évaluation

## **Plan stratégique 2010-2015**

du Cégep de Jonquière

*Octobre 2010*

---

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

Québec 

## **Introduction**

Le plan stratégique 2010-2015 du Cégep de Jonquière a été adopté par le conseil d'administration de l'établissement le 27 janvier 2010. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 10 février 2010.

La Commission a évalué le plan stratégique du Cégep le 19 octobre 2010. 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 Jonquière couvre la période de 2010 à 2015, soit une durée de cinq ans.

L'introduction donne des éléments de contexte et rappelle les principales caractéristiques de l'établissement. Une section consacrée à la « démarche d'élaboration » précise notamment que ce plan stratégique est le fruit d'une concertation et qu'il s'appuie sur le bilan du plan précédent. Dans la section intitulée « contexte de réalisation », le Cégep fait une description de la situation qui rappelle en outre la mission, la vision et les valeurs de l'établissement.

Le plan comprend cinq orientations; la première est liée à la réussite des étudiants. Pour chacune des orientations, le Collège formule un défi et fournit des éléments de contexte. Chacune des orientations est déclinée en plusieurs objectifs (deux à cinq). Des voies d'action sont énumérées pour chacun des objectifs. Enfin, une section est consacrée au suivi du plan stratégique.

# **Évaluation du plan**

## **La conformité**

Le plan stratégique comprend les éléments prévus par la Loi. Il a été adopté par le conseil d'administration du Cégep. Il tient compte de la situation de l'établissement et des orientations du MELS, couvre plusieurs années et est publié sur le site Internet. Il présente les objectifs que le Cégep s'est donnés pour réaliser sa mission et intègre un plan de réussite. La Commission des études s'est prononcée sur les éléments relevant de sa compétence, comme le veut l'article 17.0.2 de la Loi.

Le Cégep a publié une version simplifiée du plan stratégique qui inclut le plan de réussite; elle est disponible sur le site Internet de l'établissement.

## **L'efficacité potentielle**

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

Pour élaborer ce plan stratégique, le Cégep a fait une nouvelle analyse de sa situation. Dans la section consacrée au « Contexte de réalisation », il décrit son environnement externe, surtout par une présentation des contextes local et régional et des caractéristiques démographiques de son milieu. En ce qui concerne son environnement interne, le Cégep rappelle l'historique et le contexte institutionnel, trace l'évolution de la population étudiante et de la réussite des étudiants et présente ses centres d'expertise. Un tableau relate les principales réalisations du Cégep depuis sa création. Les thèmes abordés sont soutenus par des données pertinentes, notamment en ce qui concerne la situation démographique et la réussite des étudiants. Ce contexte de réalisation est cependant descriptif et n'inclut pas une analyse qui permettrait de faire des liens explicites entre l'état de situation et les enjeux brièvement énumérés dans l'introduction. Ainsi, la Commission invite le Cégep de Jonquière à s'assurer que son analyse de la situation permette une meilleure compréhension des enjeux déterminants dans les choix stratégiques qui sont faits par la suite.

### **Les orientations**

Par rapport à son plan stratégique précédent, le Cégep a resserré le nombre de ses orientations et les a formulées plus précisément, de façon à engager l'action. Les cinq orientations du plan portent sur la réussite éducative, l'accessibilité et les programmes, le milieu de vie, le développement professionnel et, enfin, la recherche, le transfert et les

services à la collectivité. Elles sont en lien avec la mission de l'établissement. Cependant, le lien n'est pas clairement établi entre l'analyse de la situation et les orientations retenues par l'établissement.

### **Les objectifs stratégiques**

Chacune des orientations du plan est soutenue par des objectifs, au nombre de 18; par exemple, adapter la pédagogie à l'évolution de la recherche, tenir compte du contexte de vie des étudiants adultes, assurer une articulation inter ordre, réaliser des activités de recherche et accroître le rayonnement du Cégep de Jonquière. Bien qu'il précise ses intentions, l'établissement n'a pas formulé tous ses objectifs sous forme de résultats attendus; de même, il n'a pas prévu d'indicateurs qui lui permettraient de mesurer la progression vers l'atteinte de ses objectifs. La Commission estime donc que le Cégep pourrait avoir de la difficulté à « faire état des résultats obtenus en regard des objectifs fixés dans le plan stratégique », comme le veut l'article 27.1 de la Loi. En conséquence,

*la Commission recommande au Cégep de Jonquière de préciser, pour chacun de ses objectifs, les résultats attendus 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 Cégep mentionne des voies d'action générales et prévoit qu'elles seront mises en œuvre par des activités spécifiques consignées dans un outil virtuel qui permettra le partage de l'information et le suivi de la mise en œuvre. Cependant, l'établissement n'a pas fixé les responsabilités reliées à la mise en œuvre et au suivi des moyens. La Commission invite donc le Cégep de Jonquière à préciser son mécanisme.

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

Le Cégep entend assurer le suivi du plan stratégique pour rendre compte des résultats dans son rapport annuel par une démarche d'analyse et d'appréciation des réalisations de la part des acteurs concernés. Cette évaluation annuelle pourrait donner lieu à une actualisation du plan. Cependant, le plan ne désigne aucun responsable pour l'ensemble de ces opérations, ce que la Commission l'invite à faire.

## **Le plan de réussite**

Le plan de réussite est intégré à la première orientation du plan stratégique : « Déployer une offre de formation favorisant la prise en charge, l'engagement et la réussite éducative des élèves ». À la lumière des indicateurs sur la réussite présentés dans son « Contexte de réalisation », le Cégep conclut que son plan de réussite 2004-2009 lui a permis d'atteindre des résultats qu'il juge satisfaisants. Son nouveau plan reconduit ou reformule plusieurs mesures du plan précédent. Il vise à mettre en œuvre des mesures d'aide différenciées, à adapter la pédagogie aux avancées de la recherche en éducation et à implanter des mesures de valorisation du français.

À la lumière des éléments présentés dans son contexte de réalisation, la Commission constate toutefois que le Cégep n'a pas procédé à une nouvelle analyse des obstacles à la réussite. En effet, les différents éléments de contexte qu'il mentionne pour mettre en relief les défis qu'il doit relever – nouvelles valeurs et nouveau mode de vie des jeunes, nouvelles règles d'admission – demeurent très généraux et ne sont pas propres à sa situation particulière. Cependant, dans son suivi de la mise en œuvre, il prévoit évaluer l'efficacité des mesures d'aide en place.

## **Conclusion**

Au terme de son analyse, la Commission estime que le plan stratégique 2010-2015 du Cégep de Jonquière répond à toutes les dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*.

Elle constate cependant que le plan stratégique du Cégep de Jonquière, qui inclut le plan de réussite, ne comprend pas tous les éléments essentiels pour en assurer l'efficacité. Les objectifs sont clairs, mais la plupart ne précisent pas les résultats attendus. La Commission recommande donc à l'établissement de préciser pour chacun de ses objectifs les résultats attendus et de les accompagner d'indicateurs lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte de ces résultats. De plus, elle l'invite à compléter son analyse de situation afin que ses défis découlent de cette analyse et qu'ils soient explicitement liés aux orientations retenues. Enfin, comme les responsables de la mise en œuvre et du suivi des résultats ne sont pas désignés, la Commission l'invite à compléter son mécanisme de façon à assurer le suivi de la mise en œuvre et des résultats.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président par intérim