

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2009

Cégep de Jonquière

Septembre 2012

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2009* du Cégep de Jonquière 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 Jonquière a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 6 octobre 2009. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 10, 11 et 12 mai 2011². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie du Collège (qui a assuré le suivi du plan stratégique et en a fait l'autoévaluation), la régie pédagogique de la Direction des études, le comité de suivi du plan de réussite ainsi que des professeurs³, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien.

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 Jonquière, 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

-
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 le commissaire, M. Michel Lauzière, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Serge Bélisle, directeur de la formation continue retraité du Cégep de Sherbrooke, M. Pierre Gagnon, adjoint à la Direction des études retraité du Cégep de Trois-Rivières et M^{me} Nicole Raymond, adjointe à la Direction des études et des Services aux étudiants retraitée du Collège de Bois-de-Boulogne. Le comité était assisté de M^{me} Hélène Gaudreau, 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.

processus de planification stratégique du Collège, de la gestion du plan et de l'évaluation de son efficacité.

Présentation de l'établissement et de son plan stratégique

L'établissement

Fondé en 1967, le Cégep de Jonquière est situé au cœur de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, qui compte quelques établissements d'enseignement collégial. Outre la formation ordinaire et la formation continue, le Cégep de Jonquière offre plusieurs services à la population par ses centres de transfert technologique ou ses centres d'expertise : le Centre de production automatisé (CPA), le Centre national d'animation et de design (Centre NAD, situé à Montréal), le Centre linguistique (ayant des bureaux à Jonquière et à Ottawa), le Groupe d'étude des conditions de vie et des besoins de la population (ÉCOBES) et le Centre de recherche, de développement et d'innovation en communication (CRDIC). Enfin, depuis 1994, le Cégep de Jonquière offre de la formation au Centre d'études collégiales en Charlevoix (CECC).

Au cours des dernières années, l'économie de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean s'est modifiée : de sa structure traditionnelle d'exploitation des ressources primaires et de première transformation, la région s'est lancée dans la deuxième et la troisième transformations du bois et de l'aluminium. L'industrie agroalimentaire y est en plein essor et la recherche et le développement y tiennent une place de plus en plus importante. Sur le plan démographique, depuis 1991, la population de la région décroît de manière continue.

Pendant la période de mise en œuvre du *Plan stratégique 2004-2009*, le nombre de programmes offerts à la formation ordinaire est resté stable. L'établissement offrait cinq programmes préuniversitaires et vingt programmes techniques, dont un nombre important dans les techniques physiques et les programmes en techniques des arts dont il a l'exclusivité. Le nombre d'étudiants inscrits au secteur préuniversitaire est demeuré constant, environ 750, alors que le nombre d'étudiants inscrits dans un programme technique a diminué progressivement, passant de 2 449 à 2 239. Quant au nombre d'étudiants inscrits dans l'un des deux programmes d'Accueil ou Transition, il est passé de 111 à 129. À la formation continue, le nombre de programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC) a fluctué, passant de cinq à sept. Le nombre d'étudiants inscrits dans ce secteur de formation est passé de 99 à 140, après avoir lui aussi connu quelques fluctuations. À cela s'ajoutent environ 230 étudiants inscrits dans l'un des cinq programmes (deux préuniversitaires et trois techniques) du CECC. Au total, le nombre d'étudiants du Cégep de Jonquière a légèrement diminué pendant la période de mise en œuvre du plan alors qu'il a un peu augmenté pour l'ensemble de la région. L'établissement comptait 509 employés au début de la période couverte par le plan et 494 à la fin de cette période.

Le comité de régie est composé du directeur général et des directeurs des cinq directions du Cégep. Outre la directrice des études, la régie pédagogique compte les adjoints à la direction des cinq services qui relèvent de la Direction des études, dont la formation continue et les services informatiques. L'équipe de direction a été entièrement renouvelée entre l'élaboration du plan 2004-2009 et l'autoévaluation de l'efficacité de ce plan. La présidence du conseil d'administration n'a pas changé pendant cette période.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport est le premier plan stratégique du Cégep de Jonquière depuis les modifications apportées à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel en 2002. Il a été adopté par l'établissement en octobre 2004 et évalué par la Commission, qui l'a jugé conforme à la Loi sur les collèges et potentiellement efficace. Elle avait néanmoins suggéré à l'établissement de préciser les résultats qu'il comptait atteindre.

Ce plan stratégique rappelle la mission du Cégep, qui s'articule autour de l'offre de programmes et de services de qualité accessibles et diversifiés, afin de soutenir la réussite et de former des personnes compétentes et engagées. Sa mission veut également qu'il collabore à l'innovation par la diffusion et l'accroissement de nouveaux savoirs et qu'il soutienne le développement culturel, social, sportif et scientifique de son milieu.

Les neuf orientations du plan stratégique sont en lien avec la mission du Cégep. Elles 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, de même que le développement institutionnel.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan institutionnel de la réussite couvre la même période que le plan stratégique. Il y est intégré par le biais de la première orientation qui est d'*offrir à l'étudiant un environnement éducatif de qualité afin de favoriser sa réussite, de stimuler son développement personnel et social et de soutenir sa quête d'identité faisant de la réussite éducative une préoccupation institutionnelle*. Les défis, les orientations et les objectifs de ce deuxième plan de réussite sont développés dans un document distinct. Les vingt objectifs du plan de réussite portent sur la culture de la réussite, la réussite des activités d'apprentissage, la persévérance et l'engagement des étudiants, les programmes d'intégration, l'accompagnement des étudiants en difficulté et l'accroissement de la qualification des intervenants. Au moment de l'évaluation du plan stratégique, la Commission avait souligné

la qualité du plan de réussite qui y était intégré et estimait qu'il permettrait au Cégep de Jonquière de bien soutenir la réussite et la diplomation.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

L'autoévaluation du *Plan stratégique 2004-2009* a été réalisée de façon concomitante à la consultation pour l'élaboration du plan suivant, et ce, au cours de la période de novembre 2008 à mai 2009. Le directeur général a dirigé un comité restreint dont faisaient partie la directrice des études et deux professionnels du Service de la formation continue. Il a également formé un comité consultatif de onze personnes, représentatif des corps d'emploi et des pavillons de l'établissement. Ce comité avait notamment pour mandat de diffuser l'information relative à la démarche et d'améliorer les documents soumis à la consultation. Des comités de travail ou d'experts ont aussi été mis sur pied pour réaliser des actions ciblées, dont les premiers travaux de consultation et la validation du bilan provisoire produit par le comité restreint à partir des bilans annuels des services et des directions et à partir d'une première consultation sur les réalisations. Ce bilan provisoire a également été soumis à l'ensemble de la communauté collégiale, qui a pu y réagir et, par la suite, valider les modifications en vue de la production d'un bilan final, associé au rapport d'évaluation. La production de ce bilan représente l'enjeu mentionné dans le devis d'évaluation, lequel décrit le processus de consultation et énumère les documents qui ont été consultés.

Sous la responsabilité de la directrice des études, le bilan provisoire du plan de réussite a été réalisé par une conseillère pédagogique, et ce, à partir de données documentaires : statistiques, rapports des centres d'aide et ateliers de réussite, évaluations de programmes. Ce bilan a ensuite été validé par l'adjointe à la Direction des études responsable du comité de suivi sur la réussite avant d'être soumis au comité consultatif et à l'ensemble de la communauté.

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.

Les neuf orientations du plan stratégique sont déclinées en trente-cinq objectifs. Deux d'entre eux sont associés à la réussite, cinq ciblent le développement de la formation collégiale, trois sont liés à la recherche, l'innovation et le transfert technologique, quatre concernent la contribution au développement du milieu, trois visent la coopération avec l'extérieur, cinq sont liés aux services à la communauté, quatre aux ressources humaines, cinq à la qualité de l'environnement d'enseignement, d'apprentissage et de gestion. Enfin, quatre objectifs sont rattachés au développement institutionnel.

Pour évaluer l'atteinte des objectifs du plan stratégique, le Cégep a produit un tableau de suivi dans lequel il reprend chacun des objectifs. Pour chacun d'entre eux, il mentionne les stratégies mises en place, les indicateurs prévus, les réalisations et les résultats obtenus. Ce tableau des activités et des réalisations s'appuie sur les bilans annuels des directions, des services et des départements, lesquels ont été également consultés à partir d'un questionnaire pour enrichir le bilan provisoire et par la suite le valider avant qu'il devienne définitif. Le Cégep a pu documenter la plupart des indicateurs prévus dans son plan et il conclut globalement que les actions et les activités réalisées illustrent un niveau satisfaisant d'atteinte des objectifs.

La Commission constate que le Cégep a procédé à l'autoévaluation de l'efficacité de son plan à partir de données pertinentes. Toutefois, les données utilisées sont insuffisantes pour faire la démonstration de l'atteinte de l'ensemble des objectifs, notamment parce que les résultats attendus n'avaient pas été précisés. En conséquence, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la Commission conclut que la démonstration de l'établissement 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

L'orientation du plan stratégique liée à la réussite est développée dans un document distinct où sont formulés sept défis détaillés en vingt objectifs qui mettent principalement l'accent sur la réussite des cours de première session et la persévérance des étudiants, incluant la diplomation.

Dans son *Bilan 2004-2009 du plan institutionnel de la réussite*, le Cégep a regroupé les objectifs en fonction des indicateurs prévus à son plan, dont les indicateurs de cheminement scolaire CHESCO, les statistiques de son système d'information sur les programmes et l'inventaire des activités réalisées à partir des bilans annuels. Il a également utilisé les données recueillies lors des évaluations de programme. Le Cégep a évalué le degré d'atteinte de chacun des objectifs liés à la réussite en comparant les résultats obtenus aux cibles qu'il s'était fixées, et en expliquant certains des écarts qu'il a observés. En ce qui concerne la persévérance, le Cégep a constaté que les taux globaux de réinscription en troisième session se maintenaient. Il a cependant distingué les programmes qui s'étaient dotés de mesures d'encadrement relatives à l'apprentissage du métier d'étudiant, soit les programmes de *Sciences humaines, Techniques de l'informatique, Techniques d'éducation à l'enfance, Soins infirmiers, Technologie de l'électronique et Techniques de comptabilité et de gestion*. Cela lui a permis d'évaluer les résultats pour chacun d'eux et d'observer certaines fluctuations. L'analyse de la situation lui a également permis de constater que, si le taux de diplomation des étudiants qui ont commencé leurs études collégiales en *Accueil et intégration* est moindre que celui du réseau, davantage de ces étudiants ont obtenu un diplôme d'études professionnelles (DEP). Au terme de l'exercice, l'établissement conclut que les grands objectifs du plan de réussite ont été atteints.

La Commission constate que le Cégep a évalué l'efficacité de son plan de réussite à partir de données pertinentes et suffisantes et que ses conclusions sont en lien avec l'analyse qu'il en a faite. En conséquence, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la Commission conclut que la démonstration de l'établissement permet d'attester l'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction des 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.

Le bilan des actions réalisées et les consultations ont permis au Cégep de faire des observations qui l'ont conduit à des pistes d'action pour améliorer son processus de planification stratégique.

Pour le plan de réussite, la discussion sur le regard critique a eu lieu en régie pédagogique à partir de bilans annuels de mise en œuvre et des informations recueillies lors de rencontres avec les responsables des programmes et des mesures d'aide, rencontres tenues en vue d'établir les priorités.

Le contexte d'élaboration du plan stratégique, incluant le plan de réussite

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.

Le Cégep a estimé que l'adhésion au *Plan stratégique 2004-2009* n'était pas suffisante. Il a constaté que l'élaboration du plan s'était faite sans une participation suffisante des acteurs, ce qui avait eu un effet sur la mobilisation. Il a jugé que le plan contenait un trop grand nombre d'orientations et d'objectifs et que ces derniers auraient dû être plus ciblés. Il a prévu élargir la diffusion du plan, mieux le faire connaître et en suivre la mise en œuvre et les résultats de façon plus systématique.

La Commission a constaté lors de la visite que, pour s'assurer d'une plus grande adhésion au plan 2010-2015, qui intègre maintenant le plan de réussite, le Cégep a mené une vaste consultation portant notamment sur la mission, la vision, les défis et les enjeux. Cette démarche, à laquelle a participé la quasi-totalité des départements et des services, lui a permis de resserrer le nombre d'orientations et d'objectifs, mais la Commission a constaté qu'il n'y a pas de résultats attendus associés à tous les objectifs du plan.

La Commission estime que l'élaboration du *Plan de réussite 2004-2009*, qui précisait des résultats attendus, a généralement contribué à son efficacité; par contre, elle juge que l'élaboration du *Plan stratégique 2004-2009* a contribué partiellement à son efficacité parce qu'il ne permettait pas de mesurer la progression vers l'atteinte des résultats. Elle

invite donc le Cégep de Jonquière à s'assurer dans sa planification stratégique que chacun des objectifs est formulé en termes de résultats attendus mesurables.

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

La mise en œuvre du plan stratégique du Cégep de Jonquière est assurée par les plans de travail des directions et des services, qui déterminent leur contenu en fonction des priorités institutionnelles. Les plans de travail des directions, des services et des départements sont en lien avec le plan stratégique et la Commission a pu constater qu'un grand nombre de moyens ont été mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Au terme de chaque année, les bilans annuels des directions, des services et des départements font état des réalisations en lien avec le plan stratégique et servent d'assises au *Rapport annuel*. Dans le cas des mesures du plan de réussite, les départements précisent dans leur plan de travail la problématique liée à la réussite, le nombre d'étudiants touchés, les objectifs liés aux mesures et les différents moyens qui seront utilisés. Le plan de travail est soumis à l'approbation départementale et est utilisé lors du bilan et de l'évaluation annuelle. Le comité sur la réussite analyse annuellement les projets et les moyens de façon à actualiser la mise en œuvre d'une année à l'autre.

Dans son bilan du plan de réussite, le Cégep a en outre fait une appréciation de certaines mesures : aide disciplinaire diversifiée, notamment en français, en mathématiques, en anglais et en philosophie; mesures d'accompagnement vers les carrières scientifiques; soutien vocationnel aux étudiants inscrits en *Accueil et intégration*; contrats d'engagement pour les étudiants ayant échoué la moitié de leurs cours ou plus. Ce bilan décrit les mesures mises en place et, le cas échéant, l'évolution des taux de fréquentation.

La Commission estime que la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, a contribué à son efficacité.

Les mécanismes de suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite

Le Cégep soumet chaque année au conseil d'administration un rapport annuel pour adoption. La Commission a constaté que ces rapports annuels mentionnent les principales réalisations reliées à chacune des grandes orientations du plan stratégique. Les rapports annuels contiennent aussi des données sur la réussite.

C'est la régie de l'établissement qui agissait à titre de comité de suivi. Pendant la période couverte par son plan stratégique, le Cégep de Jonquière a fait une présentation verbale régulière des réalisations au conseil d'administration et a préparé des bilans annuels dans

lesquels il a alimenté les principaux indicateurs prévus au plan. Cependant, comme les objectifs n'étaient pas accompagnés de résultats attendus mesurables, ces bilans ne lui ont pas permis de faire un suivi des résultats. Enfin, le *Plan stratégique 2004-2009* n'a pas été révisé ou actualisé pendant la période de sa mise en œuvre.

Le suivi du plan institutionnel de la réussite a été fait par un comité sous la responsabilité de la Direction des études. Les bilans étaient présentés à la Commission des études et au conseil d'administration. Les résultats ont été suivis programme par programme et la mise en œuvre a été ajustée en fonction des résultats observés.

Au moment de la visite, la Commission a constaté que le Cégep de Jonquière met en place depuis près d'un an un système informatisé de pilotage de son *Plan stratégique 2010-2015*, qui inclut le plan de réussite. Au moyen de cet outil, il veut faire un suivi continu de la mise en œuvre et des résultats obtenus à partir d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Ainsi, pour chacune des voies d'action, ce système permettra de documenter les activités réalisées, de préciser le calendrier de réalisation et d'indiquer les personnes responsables. Ces dernières devront de plus mentionner, pour chacune des activités, les résultats obtenus ou les effets produits, de façon à établir un indice de satisfaction permettant de qualifier cette activité sous l'angle de l'efficacité. La Commission souligne la qualité de cet outil et encourage le Cégep de Jonquière à en poursuivre la mise en œuvre.

La Commission estime que les mécanismes de suivi du *Plan stratégique 2004-2009* ont partiellement contribué à son efficacité. En revanche, elle estime que les mécanismes de suivi du plan de réussite ont contribué à son efficacité.

Le plan d'action

À la suite de l'autoévaluation de son *Plan stratégique 2004-2009*, le Cégep de Jonquière a cerné les éléments à améliorer qu'il n'a pas consignés dans un plan d'action. Afin d'améliorer son processus de planification stratégique, incluant le processus de planification lié à la réussite, la Commission invite le Cégep à se donner un plan d'action qui comprendra les mesures de nature à améliorer le processus de planification stratégique, qui précisera les responsabilités et qui inclura un échéancier.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep de Jonquière a répondu généralement aux demandes de la Commission : il a produit un devis qui énumère succinctement les étapes de la démarche, mentionne les sources d'information et le traitement des données. Le Cégep a cherché à mesurer l'ensemble des objectifs du plan stratégique en établissant un bilan des activités à partir des rapports annuels des services et des directions et à partir d'une vaste consultation sur ce bilan qui lui a permis de l'enrichir. Il a porté un jugement global sur l'atteinte des objectifs, mais ne s'est pas prononcé sur le degré d'atteinte de chacun d'eux. De plus, il n'a pas procédé à l'évaluation de l'efficacité de certains moyens. La Commission estime que le Collège aurait avantage à intégrer l'examen de l'efficacité des moyens dans le processus d'évaluation de son plan afin d'améliorer la gestion de sa mise en œuvre. Comme regard critique, l'établissement a présenté dans son rapport des éléments de discussion sur les données recueillies. À l'occasion de la consultation, le Cégep a posé des questions générales sur l'analyse de situation, sur l'élaboration du plan, sur la mobilisation et sur la mise en œuvre. Cette consultation à partir du bilan a permis à l'établissement de cerner des éléments à améliorer et de formuler des pistes d'action. Au terme de l'évaluation, ces pistes n'ont cependant pas été traduites dans un plan d'action précisant les responsabilités et le calendrier de réalisation.

Pour évaluer l'efficacité du plan de réussite, le comité responsable du suivi a produit un bilan à partir de statistiques, des rapports des centres d'aide et des ateliers sur la réussite. Il a également utilisé les rapports des évaluations de programme. Ces données lui ont permis de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs pour lesquels il avait formulé des résultats attendus. Il a apprécié plus particulièrement certaines mesures sans toutefois aller jusqu'à en examiner l'efficacité. À la suite de cette démarche, le Cégep entend mieux cibler les mesures mises en œuvre et en faire le pilotage en continu.

La Commission constate que, de façon générale, la démarche du Cégep l'a conduit à une conclusion globale sur l'atteinte des objectifs de son plan stratégique, mais qu'elle ne lui a pas permis de mesurer le degré d'atteinte de ces objectifs, sauf en ce qui concerne le plan de réussite. Le devis ne reposait pas sur une consultation préalable à la démarche et ne comportait pas d'enjeu particulier. Le Cégep a utilisé des données nombreuses et pertinentes pour faire un bilan des réalisations. Toutefois, bien que des indicateurs aient été utilisés, l'absence de résultats attendus n'a pas permis que ces données soient suffisantes pour mesurer l'atteinte des objectifs et pour faire une analyse approfondie.

La Commission constate également que les données pour alimenter un regard critique sur le processus de planification stratégique n'étaient pas suffisantes et qu'elles n'ont pas fait l'objet d'une présentation dans le rapport d'autoévaluation. De plus, les pistes

d'amélioration que le Cégep a dégagées sont pertinentes, mais elles ne découlent pas toujours d'une analyse approfondie.

Dans l'ensemble, la démarche de l'établissement ne lui a pas permis de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite. En revanche, la Commission note que le pilotage du plan actuel (2010-2015) devrait en faciliter l'évaluation. Elle *suggère* néanmoins au Cégep de Jonquière de s'assurer de recueillir des données suffisantes pour fonder ses conclusions sur des analyses et pour tracer un portrait complet de sa situation lors de son prochain exercice d'évaluation de l'efficacité de son plan 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 2004-2009*, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep de Jonquière et la gestion qu'il en a faite **ont généralement contribué** à l'atteinte des résultats. De plus, le regard critique posé par l'établissement sur le *Plan stratégique 2004-2009* lui a permis de dégager des pistes d'action qui lui permettront d'améliorer son processus de planification stratégique.

En ce qui concerne le contexte d'élaboration, la Commission note que, pour s'assurer d'une plus grande adhésion au plan stratégique, qui inclut le plan de réussite, le Cégep de Jonquière a mené une vaste consultation qui lui a notamment permis de réduire le nombre d'orientations et d'objectifs et de mieux les cibler. Cependant, la Commission l'invite à s'assurer dans sa planification stratégique que chacun des objectifs est associé à des résultats attendus mesurables. En ce qui concerne la mise en œuvre, la Commission note qu'elle est assurée par les plans de travail et les bilans des directions et des services. Quant au suivi des résultats du plan 2004-2009, la Commission a observé que les mécanismes mis en place n'avaient pas permis de suivre les résultats du plan stratégique, mais que, en revanche, ils avaient permis de suivre ceux du plan de réussite. Elle constate enfin que le système de pilotage actuel devrait permettre à l'établissement de faire un suivi plus efficace de l'ensemble des résultats du plan stratégique.

Dans l'ensemble, la démarche de l'établissement ne lui a pas permis de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite et son rapport est incomplet puisqu'il inclut peu d'éléments de réflexion sur le processus de planification stratégique et ne présente pas le degré d'atteinte de chacun des objectifs. Cette démarche a conduit à une évaluation dont la qualité est partielle. Ainsi, dans un contexte de gestion axée sur les résultats attendus, la démonstration que l'établissement fait permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus, mais elle ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte de ceux du plan stratégique dans son ensemble. En revanche, la Commission note que le pilotage du plan actuel (2010-2015) devrait en faciliter l'évaluation. Elle suggère néanmoins au Cégep de Jonquière de s'assurer de recueillir des données suffisantes pour fonder ses conclusions sur des analyses et pour tracer un portrait complet de sa situation lors de son prochain exercice d'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique. La Commission l'invite également à se donner un plan d'action qui comprendra les mesures de nature à améliorer le processus de planification stratégique, qui précisera les responsabilités et qui inclura un échéancier.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan stratégique 2004-2009*, le Cégep de Jonquière souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président