

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan stratégique 2004-2008

Cégep Marie-Victorin

Septembre 2012

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du plan stratégique du Cégep Marie-Victorin 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 Marie-Victorin a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 26 juin 2009. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 2, 3 et 4 novembre 2010². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie générale du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité d'autoévaluation du plan stratégique 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 Marie-Victorin et de son plan stratégique, incluant le plan de réussite, 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. Enfin, le rapport traite de la démarche d'évaluation suivie par l'établissement et du plan d'action que le Collège s'est donné à la suite de son autoévaluation. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de

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^{me} Linda Côté, directrice adjointe des études au Cégep de Baie-Comeau, M. Sylvain Lambert, directeur des études au Cégep de Granby Haute-Yamaska et de M. Jacques-André Plamondon, professeur associé à l'École nationale d'administration publique. Le comité était assisté de M^{me} Claudia Pilote, 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.

contribuer à l'amélioration du 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

Le Cégep Marie-Victorin est situé dans le nord-est de Montréal. Fondé en 1965, il s'agissait à l'époque d'une école normale consacrée à la formation des maîtres. En 1969, le Scolasticat devint un collège privé d'ordre collégial nommé le « Collège Marie-Victorin ». Le passage du privé au public s'effectua en 1993. En plus des activités du campus principal, le Collège offre des programmes de formation aux pavillons Bélanger et Namur, situés au centre de l'Île de Montréal. Des programmes de formation sont également offerts dans quatre pénitenciers fédéraux au Québec et le Collège offre un programme s'adressant spécifiquement aux jeunes Inuits du Nunavik ainsi qu'un programme de francisation pour des groupes d'immigrants nouvellement arrivés au Québec. Le 18 octobre 2010, le Cégep Marie-Victorin a été autorisé à démarrer le Centre collégial de transfert de technologie (CCTT) dans le secteur de l'habillement.

Au cours de la période 2004-2008, l'offre de programmes est demeurée relativement stable à la formation ordinaire. Cinq programmes préuniversitaires ont été offerts chaque année (*Sciences de la nature, Sciences humaines, Arts et lettres, Musique et Arts plastiques*) et de neuf à dix programmes de formation technique, liés principalement au domaine des techniques humaines, de l'art et de la mode. À la formation continue, l'offre de programme est associée à plusieurs secteurs d'enseignement tels que l'éducation permanente, l'éducation en milieu carcéral, l'école-en-mer et la formation aux Inuits. Le nombre d'attestations d'études collégiales (AEC) est passé de 9 à 12, tandis que le nombre de diplômes d'études collégiales (DEC) a varié entre 10 et 16. Les programmes de la formation continue s'inscrivent, entre autres, dans les domaines des techniques humaines, de l'informatique, des arts, de la mode et de la gestion.

Au cours de la période couverte par le plan stratégique, le Collège a connu une hausse importante du nombre d'étudiants inscrits à la formation ordinaire à temps plein. L'effectif étudiant est passé de 2 872 en 2004-2005 à 3 267 étudiants en 2007-2008. Quant à la formation continue, le nombre d'étudiants inscrits à temps plein est passé de 1 585 à 1 251 entre 2004-2005 et 2006-2007, puis est remonté à 1 394 en 2007-2008. Le nombre total d'employés engagés à temps plein est passé de 530 à 553 au cours de même période. La directrice générale est demeurée en fonction tout au long du plan stratégique, alors que le directeur des études et la présidente du conseil d'administration, en poste à la fin du plan, sont arrivés au cours de la première année.

Le plan stratégique

Le plan stratégique qui fait l'objet du présent rapport constitue le premier plan du Collège depuis les modifications apportées à la Loi des collèges d'enseignement général et professionnel en 2002. Adopté par le Collège en juin 2004, il a été évalué par la Commission qui l'a jugé conforme à la Loi et potentiellement efficace en août 2005. Le plan a été actualisé en 2006, ce qui a permis d'apporter certaines modifications aux indicateurs et aux cibles. À l'origine, le plan couvrait la période 2004 à 2007, mais il a été prolongé d'une année.

Conformément à sa mission, le Cégep Marie-Victorin souhaite centrer ses actions sur la formation intégrale et la réussite des étudiants, tout en s'engageant aussi activement dans le développement de la communauté. En ce qui concerne le plan stratégique, la première orientation du plan stratégique consiste à mettre en œuvre les actions prévues au plan institutionnel de la réussite éducative. La deuxième porte sur le développement et le maintien de programmes de formation de qualité, innovateurs et qui répondent aux besoins des individus. La troisième orientation vise à améliorer le rayonnement du Collège dans la communauté. Enfin, la quatrième a pour but d'assurer une gestion des ressources humaines en lien avec la mission, les valeurs du Collège et les objectifs institutionnels.

Le plan de réussite inclus dans le plan stratégique

Le plan de réussite couvre la même période que le plan stratégique et a également été prolongé d'une année. Il s'agit d'un deuxième plan qui couvre trois grands axes d'intervention : la maîtrise de la langue, l'encadrement des étudiants et l'évaluation continue des programmes d'études. La réalisation du plan de réussite constitue le premier objectif du plan stratégique de développement. Lors de l'évaluation du plan stratégique, la Commission a jugé que, dans l'ensemble, le plan de réussite qui y est intégré devait permettre au Collège de bien soutenir la réussite et la diplomation.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Entre l'automne 2007 et le printemps 2008, le Collège a débuté son autoévaluation en rédigeant un bilan de la mise en œuvre de son plan 2004-2008, tout en dégagant des perspectives pour le plan 2008-2013. Le Collège a complété ses travaux d'autoévaluation en avril 2009 pour répondre aux attentes exprimées par la Commission à l'intérieur de son cadre d'analyse.

La directrice générale, le directeur des études et la régie du Collège ont été chargés de gérer l'ensemble de l'opération menant au dépôt du bilan à la Commission des études et au

conseil d'administration, puis à l'avis formel de la Commission des études et à l'adoption par le conseil d'administration du plan stratégique 2008-2013, incluant le plan de réussite. Le traitement des données, la démarche de consultation, la rédaction des documents et la préparation des réunions étaient sous la responsabilité de la directrice générale et du directeur des études, aidés d'une consultante. Ces derniers ont été assistés par un comité « réacteur » dont le mandat principal était d'agir comme instance de réflexion et de réagir aux différentes versions des documents rédigés.

La démarche de consultation et le calendrier de travail ont été publiés dans deux numéros du journal interne du Cégep Marie-Victorin. Deux questionnaires ont été envoyés dans les départements et les services avec une lettre explicative. La version intégrale de ces deux questionnaires a été diffusée dans un format détachable sur lequel les membres du personnel pouvaient écrire leurs commentaires. Ils pouvaient également s'en servir comme gabarit afin de transmettre leur point de vue de façon électronique. Le premier questionnaire, intitulé « Gabarit de bilan et perspectives », invitait les membres du personnel, les départements et les services à se prononcer sur les orientations, les objectifs, les axes d'intervention et les indicateurs du plan 2004-2008. Le second, « Gabarit de synthèse diagnostique », s'adressait aux services, aux départements et aux syndicats, à qui l'on demandait de déterminer, en vue du plan suivant, les enjeux reliés à l'environnement externe ainsi que les leviers et les défis reliés à l'environnement interne. La Direction générale et la Direction des études ont reçu une vingtaine de mémoires en réponse aux deux questionnaires. Ils ont tenu des audiences avec les représentants des départements, des services et des syndicats. Une demi-journée de consultation a permis à près de quatre-vingts personnes de s'exprimer sur les orientations et les perspectives à envisager pour le prochain plan.

Le rapport d'autoévaluation comprend le bilan de la première étape et les perspectives qui s'en dégagent. Un comité de validation a été créé afin de valider les informations contenues dans le rapport, avant que celui-ci ne soit soumis à la Commission des études et adopté par le conseil d'administration.

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.

Le plan stratégique 2004-2008 du Cégep Marie-Victorin comporte quatre orientations auxquelles sont rattachés plusieurs objectifs. Ces derniers visent la réussite du plus grand nombre d'élèves, notamment par la réalisation des actions prévues au plan de réussite, le développement de liens entre les ordres d'enseignement et avec le marché du travail, le rayonnement du Collège sur les plans régional, national et international, l'embauche de ressources humaines de qualité, le développement des compétences des employés et l'amélioration des communications internes.

Au départ, le Collège avait prévu un certain nombre d'indicateurs qui devaient lui permettre de suivre sa progression vers l'atteinte des cibles et la réalisation des objectifs. Il avait également prévu compléter sa consultation sur les indicateurs et sur les cibles au cours de la première année de la mise en œuvre du plan. Or, dans son rapport d'autoévaluation, le Collège souligne que les membres du personnel avaient des réserves quant à la possibilité de déterminer des résultats attendus mesurables pour chacun des objectifs du plan. En 2006, la Commission des études a revu certains indicateurs d'ordre quantitatifs qui ont été amendés par le conseil d'administration de manière à les rendre plus explicites, plus représentatifs de ce qui était recherché et pour en assurer une compréhension commune. Malgré les réserves relatives aux résultats attendus, le Collège a ajouté des cibles pour l'ensemble des objectifs qui ont été adoptées par le conseil d'administration.

Dans le cadre de sa démarche d'autoévaluation, le Collège passe en revue l'ensemble des objectifs du plan stratégique. Il présente les réalisations du Collège en lien avec chacun d'eux ainsi que les résultats obtenus selon les cibles et les indicateurs prévus dans le plan amendé en 2006. Pour chaque orientation, le Collège a réalisé une synthèse afin de porter un jugement sur le niveau d'atteinte des objectifs et a expliqué les écarts lorsque

nécessaire. Son analyse est enrichie par les commentaires de la communauté et permet au Collège de dégager des perspectives en vue du prochain plan.

L'analyse des objectifs de la première orientation liée à la réussite s'appuie sur diverses réalisations, sur les données issues des indicateurs utilisés par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, soit les taux de réussite, de réinscription, de diplomation et d'abandon ainsi que sur les taux de réussite de certains cours, de l'épreuve uniforme de français et des étudiants bénéficiant du soutien du Centre d'aide en français. Elle s'appuie également sur des données au sujet de l'achalandage des services aux étudiants et sur le résultat du sondage annuel sur le taux de satisfaction des étudiants à l'égard des services aux étudiants.

Selon le Collège, les efforts déployés en matière de réussite éducative n'ont pas produit les effets escomptés en fonction des résultats attendus. Par ailleurs, il constate des effets positifs à la lumière des indicateurs évaluant le potentiel d'efficacité des mesures d'aide locales et des services offerts par le Service des affaires étudiantes. Pour expliquer les écarts obtenus, le Collège a examiné les changements dans les caractéristiques des étudiants en fonction du niveau visé par les cibles.

Pour analyser l'atteinte des objectifs des trois autres orientations du plan stratégique, le Collège a souligné ses réalisations et a utilisé diverses données en lien avec les indicateurs de son plan, tels que le nombre de nouvelles inscriptions, le taux de satisfaction des étudiants à l'égard de la formation reçue, le nombre d'activités de perfectionnement collectif pour le personnel et le taux de satisfaction du personnel à l'égard de celles-ci. L'analyse s'appuie également sur l'adoption de diverses mesures dans le cadre du Programme d'accès à l'égalité en emploi et sur la mise en place de plusieurs nouveaux projets.

Plus spécifiquement, le Collège considère qu'il s'est prévalu des moyens à sa disposition pour répondre aux objectifs de la deuxième orientation. De fait, le Collège considère qu'il s'est donné un mode d'organisation concordant avec l'approche-programme, qu'il s'est résolument investi dans l'analyse, le renouvellement et l'expansion de son offre de formation en lien avec les besoins, qu'il a soutenu les professeurs et développé des alliances avec différents acteurs sur le plan local et international. En ce qui a trait à la troisième orientation, le Collège affirme être parvenu à améliorer sa situation sur les plans régional, national et international, et ce, au-delà de ce qu'il anticipait. Il remarque néanmoins une chute du nombre d'inscriptions en formation continue pour l'ensemble des programmes d'études techniques. Il explique cette situation par le fait que les étudiants d'origine chinoise, pour des questions financières, préfèrent s'inscrire immédiatement aux études universitaires. À cela s'ajoute l'offre gouvernementale relativement limitée de

programme d'AEC, l'insuffisance de fonds qui pousse le Collège à abandonner certaines formations malgré le maintien de la demande et au fait qu'Emploi-Québec est à la recherche de nouvelles offres de formation adaptées et répondant aussi à d'autres secteurs où la demande est importante. Enfin, le Collège observe qu'il a su maintenir ses acquis et orienter ses actions vers l'atteinte des objectifs de sa quatrième orientation. Il a notamment procédé à l'embauche de nouveaux employés, élaboré et mis en œuvre le Programme d'accès à l'égalité en emploi, offert du perfectionnement à ses employés et rendu hommage à sa communauté à l'aide de son site Internet.

En somme, le Collège estime qu'outre les résultats obtenus en ce qui a trait aux objectifs liés à la réussite, les objectifs du plan stratégique 2004-2008 sont généralement atteints et parfois même dépassés. La Commission souligne que le Collège a abordé tous les objectifs de son plan stratégique et que la démarche utilisée lui a permis de démontrer le niveau d'atteinte de chacun d'eux. Globalement, la Commission constate que cette conclusion s'appuie sur une démonstration rigoureuse. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en fonction de 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 ainsi que les mécanismes de suivi et d'apprécier si ces processus ont contribué à l'efficacité du plan.

Par le biais d'une consultation, le Collège a recueilli les commentaires de la communauté tant sur le plan venu à échéance que sur les éléments à considérer lors de l'élaboration du prochain plan. Des perspectives ont ainsi été dégagées par rapport à chacune des orientations du plan.

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

Le Collège porte un jugement positif sur l'analyse de situation réalisée au moment de l'élaboration du plan stratégique et sur les orientations liées à celle-ci. Dans son rapport d'autoévaluation, il souligne s'être donné des orientations et des objectifs congruents, dérivés d'un regard lucide sur le contexte prévalant en 2004. Il indique également qu'en quatre ans, il a fait valoir son potentiel novateur et sa rapidité à saisir les besoins émergents de son environnement interne et externe, ainsi qu'à évoluer avec eux. Néanmoins, le Collège a constaté qu'une autre orientation s'avérait nécessaire afin d'intégrer certains

projets qui ne pouvaient être associés aux orientations initiales ou pour tenir compte des nouveaux défis pouvant se présenter en cours de plan. La Commission remarque que le plan stratégique 2008-2013 comprend une cinquième orientation destinée à insérer de nouveaux moyens en lien avec les enjeux du Collège.

Lors de la révision des indicateurs et des cibles en 2006, le Collège a constaté que le plan stratégique original ne contenait pas d'indicateurs de référence pour faire le suivi de la progression vers l'atteinte des cibles. De plus, le Collège a porté un regard critique sur la qualité des indicateurs et sur leur capacité de témoigner des résultats attendus.

Au terme du plan, plusieurs membres du personnel ont fait part de leur désir de revoir la formulation du prochain plan afin que ce dernier soit plus convivial, plus simple, plus accessible, comportant des objectifs et des moyens plus précis. Par ailleurs, le Collège a souligné que les indicateurs sur la réussite ainsi que les cibles choisies pour étayer les effets de ses réalisations en matière de réussite éducative ne rendaient pas compte de la réalisation des objectifs en tant que tels. Il devait donc déterminer d'autres indicateurs de réussite, complémentaires à ceux qu'il avait utilisés dans le cadre du premier plan et mieux apparentés aux objectifs et aux moyens mis de l'avant dans le prochain plan. Le Collège a également observé que certains indicateurs liés à la réussite étaient associés à des cibles qui se sont avérées un peu trop ambitieuses et qu'il fallait les revoir en fonction des caractéristiques de sa clientèle. La Commission remarque que le nouveau plan stratégique comprend des objectifs plus précis, des cibles moins larges et des indicateurs destinés à suivre la progression du Collège vers l'atteinte des résultats attendus.

La Commission conclut que le contexte d'élaboration du plan stratégique, incluant le plan de réussite, a généralement contribué à son efficacité.

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

La mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, s'est réalisée à travers les plans de travail des directions et des départements. Ces derniers ont élaboré leur plan d'action respectif en tenant compte des orientations et des objectifs du plan stratégique. De plus, des actions prioritaires ont été discutées par la régie du Collège et la régie pédagogique de la Direction des études. Un suivi régulier des actions a été assuré par des réunions entre les directeurs et la Direction générale. Selon les intervenants rencontrés au moment de la visite, ces réunions ont favorisé une cohésion ainsi qu'une rigueur dans le suivi des mesures. Au terme de chaque année, des bilans annuels ont été produits pour faire état des réalisations et des résultats obtenus, afin de choisir les moyens à mettre en œuvre

lors de l'année suivante. Le suivi des plans de travail a été intégré à l'évaluation du rendement des cadres.

Le Collège a examiné certains moyens privilégiés pour la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, et qui ont requis l'apport d'investissements ponctuels. Parmi les moyens étudiés, il a choisi des mesures qui ont donné de bons résultats et d'autres qui ont été moins efficaces : les mesures d'aide à l'apprentissage, l'internationalisation des programmes d'études, les communications orientées vers le recrutement de nouveaux étudiants et la gestion des ressources financières, matérielles et informationnelles. Le Collège conclut que l'examen de ces moyens lui a permis de tirer des leçons porteuses d'efficience dans la conduite de ses projets actuels et de ceux de l'avenir.

En somme, la Commission estime que la mise en œuvre a contribué à l'efficacité du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

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

Le rapport d'autoévaluation du Cégep Marie-Victorin indique que les mécanismes de suivi ont permis une réelle appropriation des contenus du plan stratégique et une anticipation des gestes à faire pour rendre compte de leurs finalités. Il mentionne également que le suivi du plan a permis un retour constant qui l'a conduit à enrichir la mise en œuvre de sa planification stratégique. Ainsi, le Collège constate que le plan permettait de garder le cap tout en ayant la souplesse nécessaire pour s'adapter au contexte et tenir compte des possibilités.

Le suivi des résultats du plan stratégique, incluant le plan de réussite, s'est réalisé à partir des bilans des plans de travail produits par les départements et les directions du Collège. La Commission a examiné certains de ces bilans et a observé qu'ils font état des résultats obtenus et des réalisations en lien avec des objectifs du plan stratégique. Pour le suivi des objectifs liés à la réussite, une analyse de données statistiques, produite par la Direction des études, s'ajoute aux résultats précisés dans les bilans.

À la fin de l'année, les bilans annuels des différentes directions et départements, qui incluent les résultats obtenus, ne sont pas présentés au conseil d'administration ou à la communauté. La Direction générale étudie l'ensemble des bilans afin de produire le rapport annuel. La Commission a examiné les quatre rapports annuels produits par le Collège au cours de la période 2004 à 2008 et constate que ceux-ci font état des réalisations plutôt que de présenter les résultats obtenus en fonction des objectifs visés par le plan.

Par ailleurs, comme prévu au départ, le plan a été actualisé en 2006 afin d'apporter certaines modifications aux indicateurs et aux cibles. Cependant, le plan n'a pas été révisé en fonction des résultats obtenus au terme d'une année.

Au moment de la visite, la régie générale du Collège a informé la Commission que pour effectuer le suivi de l'ensemble du plan stratégique, le Collège dispose désormais d'un tableau de suivi des indicateurs. De plus, une technicienne en documentation a été engagée et un tableau des indicateurs de la réussite scolaire est produit chaque année par la Direction des études. Il s'agit d'un nouvel outil qui permet d'analyser plus finement les obstacles à la réussite et d'effectuer le suivi de l'atteinte des objectifs liés à la réussite. Le Collège a également prévu réaliser une évaluation de mi-parcours afin de réviser l'ensemble du plan stratégique. La Commission invite le Collège à poursuivre la mise en place des mécanismes de suivi prévus dans son second plan et à s'assurer qu'ils s'inscrivent dans un mode de gestion axé sur les résultats.

En somme, la Commission estime que les mécanismes de suivi du plan ont contribué partiellement à l'efficacité du plan stratégique 2004-2008, incluant le plan de réussite.

Le plan d'action

Le Collège n'a pas élaboré de plan présentant les actions à mettre en œuvre pour améliorer son processus de planification stratégique. Néanmoins, il a consigné l'ensemble de ses observations par orientation, dans des sections du rapport intitulées « perspectives » qui ont guidé l'élaboration du nouveau plan stratégique 2008-2013. La Commission invite le Collège à regrouper ses observations dans des actions structurantes afin de dégager les principaux éléments de conclusion et d'en faire le suivi.

La démarche institutionnelle d'évaluation

La démarche d'autoévaluation du Collège a été guidée par l'approche évaluative qui comprend cinq critères : l'évaluation de la pertinence des orientations et des objectifs; l'évaluation de l'efficacité proprement dite; l'évaluation de la cohérence; l'évaluation de l'efficacité de certains moyens; l'évaluation de la qualité de la gestion. La Commission remarque que cette approche rejoint les attentes qu'elle a exprimées dans son cadre d'analyse de l'efficacité des plans stratégiques. Par ailleurs, bien que le Collège n'ait pas produit un devis d'évaluation, il fait état notamment des enjeux qu'il avait déterminés dans le cadre de cette opération. Le Collège avait pour enjeu de réaliser une vaste consultation afin de dégager une vision commune et de mobiliser la communauté autour du plan stratégique. De plus, il souhaitait s'assurer que l'autoévaluation soit un exercice lui permettant de faire la jonction avec le plan suivant en étayant les perspectives qui devaient en constituer le fondement.

Afin d'alimenter le bilan du plan 2004-2008 et de recueillir les commentaires de la communauté en vue du plan suivant, une démarche de consultation a été amorcée en septembre 2007 par une rencontre avec les comités exécutifs syndicaux. Le bilan du plan stratégique 2004-2008 et les perspectives qui s'en dégagent sont issus d'une analyse des mémoires reçus, des notes prises lors des audiences et de la demi-journée de consultation, des plans d'action annuels des directions de service, des rapports annuels et de tout autre document pertinent. Une consultation distincte sur le plan de réussite a été menée parallèlement. La Direction des études a produit un bilan du plan de réussite 2004-2008 qui fut adopté par la Commission des études. Le rapport d'autoévaluation du Collège, rédigé par la consultante, complète l'information contenue dans ces deux bilans en fonction des attentes exprimées par la Commission dans son cadre d'analyse. Ce rapport a été examiné par le comité de validation.

Le comité « réacteur » chargé d'agir comme instance de réflexion lors de l'autoévaluation s'est également prononcé sur l'ensemble du processus, en s'assurant, par exemple, que toute la communauté soit consultée. Il était composé de seize personnes représentant les différents programmes et les divers services du Collège : la directrice générale, le directeur des études, la consultante, trois professionnels, trois professeurs, trois employés de soutien, trois gestionnaires et un étudiant. Au moment de la visite, la Commission a constaté que la régie du Collège et la régie pédagogique de la Direction des études avaient été consultées tout au long de la démarche.

La Commission constate que l'analyse réalisée par le Collège dans son rapport d'autoévaluation, permet de mettre en lumière l'efficacité des mesures, mais ne témoigne pas toujours de leur efficacité. Néanmoins, elle remarque qu'une analyse de l'efficacité

s'opère lors des bilans de fin d'année, moment où le Collège détermine s'il reconduit ou non les mesures mises en œuvre.

En somme, la Commission constate que la démarche réalisée par le Cégep Marie-Victorin lui a permis d'effectuer une évaluation de qualité. Cette dernière s'est appuyée sur des sources de données variées et pertinentes et lui a permis de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique, en plus de reconnaître les points forts et les éléments à améliorer lors de ses prochaines planifications.

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 2004-2008, la Commission estime que ce plan stratégique réalisé par le Cégep Marie-Victorin et la gestion qu'il en a faite **ont contribué** à l'atteinte des résultats. De plus, le regard critique posé par le Collège sur le plan stratégique 2004-2008 l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification stratégique.

D'abord, en ce qui concerne le contexte d'élaboration, la Commission observe que le plan stratégique 2004-2008 ne favorisait pas l'adhésion des membres du personnel et que le Collège a dû actualiser les indicateurs et les cibles de son plan. Néanmoins, elle remarque que le nouveau plan stratégique comprend des objectifs plus précis, des cibles moins larges et des indicateurs destinés à suivre la progression du Collège vers l'atteinte des résultats attendus. Quant à la mise en œuvre, elle s'est réalisée à travers les plans de travail des départements et des directions qui ont élaboré leur plan d'action respectif en tenant compte des orientations et des objectifs du plan stratégique. Un suivi régulier des actions a été assuré par des rencontres entre les directeurs et la Direction générale. La Commission a également remarqué qu'une analyse de l'efficacité des moyens s'opère lors des bilans de fin d'année où le Collège détermine s'il reconduit ou non les mesures mises en œuvre. Pour ce qui est du suivi des résultats, le Collège dispose désormais d'un tableau de suivi des indicateurs. De plus, une technicienne en documentation a été engagée et un tableau des indicateurs de la réussite scolaire est produit chaque année par la Direction des études. Le Collège a également prévu réaliser une évaluation de mi-parcours afin de réviser l'ensemble du plan stratégique. La Commission invite le Collège à poursuivre la mise en place des mécanismes de suivi prévus dans son second plan et à s'assurer qu'ils s'inscrivent dans un mode de gestion axé sur les résultats.

Bien qu'elle ait invité le Collège à regrouper ses observations dans des actions structurantes afin de dégager les principaux éléments de conclusion et d'en faire le suivi, la Commission constate que la démarche retenue par le Cégep Marie-Victorin lui a permis d'effectuer une évaluation de qualité. Cette dernière s'est appuyée sur des données variées et pertinentes et lui a permis de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan stratégique, en plus de reconnaître les points forts et les éléments à améliorer lors de ses prochaines planifications. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite en fonction de résultats attendus.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du plan stratégique 2004-2008, le Cégep Marie-Victorin souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président