



RAPPORT D'ÉVALUATION

Plan stratégique 2014-2019

du Cégep Marie-Victorin

Juin 2015

Introduction

Le plan stratégique de développement du Cégep Marie-Victorin couvre les années 2014 à 2019 et il a été adopté par le conseil d'administration le 18 juin 2014. Il faisait partie des annexes accompagnant le rapport d'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège. Pour compléter le plan stratégique, le conseil d'administration du Collège a également adopté un document présentant des indicateurs, des résultats attendus et des moyens le 14 janvier 2015 et le *Plan de réussite éducative* le 29 avril 2015.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège, incluant le plan de réussite, lors de sa réunion tenue le 2 juin 2015. 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 Marie-Victorin couvre la période de 2014 à 2019, soit une durée de 5 ans. Le Collège s'est appuyé sur le bilan du *Plan stratégique de développement 2008-2013*, incluant le plan de réussite, pour l'élaboration de son plan stratégique, lequel résulte d'une démarche participative au sein du Collège. C'est le comité de pilotage, formé du directeur général, de la directrice des études, de la directrice de la Formation continue et des Services aux entreprises, d'une conseillère pédagogique et d'une technicienne en information, qui a eu la responsabilité de coordonner les étapes d'élaboration du plan. La communauté du Collège a participé à la démarche d'élaboration de la planification stratégique qui s'est échelonnée de l'automne 2013 au mois de juin 2014. À la suite de la rédaction du bilan du plan stratégique précédent, une vaste collecte de données a été lancée, notamment à partir d'un questionnaire envoyé à toute la communauté et d'une journée institutionnelle de réflexion collective qui ont permis de définir une nouvelle vision d'avenir pour le Collège et de faire ressortir ses forces et ses enjeux. Des consultations ont également été menées auprès des représentants des différents syndicats et de membres de la communauté externe. Pour ce qui est du *Plan de réussite éducative 2015-2019*, un groupe consultatif sur la réussite, constitué d'un cadre, de professeurs, de professionnels et de membres du personnel de soutien, a fait le bilan du plan de réussite précédent et formulé des recommandations sur les éléments devant se retrouver dans le plan de réussite 2015-2019. Le nouveau plan stratégique, incluant le plan de réussite, a été soumis au comité de régie, au comité réacteur ainsi qu'à la Commission des études avant d'être adopté par le conseil d'administration en juin 2014.

Après une présentation du Collège, le plan stratégique décrit dans un premier document la démarche d'élaboration retenue, la mission et la vision du Collège, l'analyse des contextes interne et externe de même qu'une précision sur le format du document. Les enjeux, les orientations et les axes de développement sont ensuite présentés. Un second document dresse une liste d'indicateurs, de résultats attendus et de moyens (appelés *actions* par le Collège) qui sont reliés aux orientations. Le *Plan de réussite éducative 2015-2019* précisant les perspectives de réussite, les objectifs et les moyens vient compléter la documentation.

Évaluation du plan

La conformité

Le plan stratégique du Cégep Marie-Victorin comprend tous les éléments prescrits par l'article 16.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Il tient notamment compte de la situation du Collège et des orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Le plan couvre également une période de plusieurs années et comporte l'ensemble des objectifs poursuivis par le Collège pour réaliser sa mission. Le plan de réussite est intégré au plan stratégique; ainsi, les éléments liés à la réussite sont déclinés dans toutes les orientations du plan stratégique. 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.

Selon l'article 16.2 de la Loi, le Collège doit produire un document expliquant son plan de réussite et le distribuer aux étudiants et aux membres du personnel. Ce document doit être rédigé de manière claire et accessible. Le Collège a produit une version électronique du plan de réussite et a présenté les mesures d'aide à la réussite sur son site Internet.

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

Le Collège a procédé à une nouvelle analyse de sa situation pour élaborer le *Plan stratégique de développement 2014-2019*, incluant le plan de réussite, ce qui l'a amené à actualiser la lecture de ses environnements interne et externe. Des thèmes tels que l'accroissement des liens avec la communauté du Collège, le maintien de la présence active du Collège à l'étranger et le recrutement des nouveaux étudiants sont dégagés dans l'analyse de l'environnement externe, tandis que la qualité du milieu de vie, les besoins des étudiants, la formation offerte aux adultes et les sources de financement sont notamment mis en lumière dans l'analyse de l'environnement interne. Ces constats sont traduits dans les enjeux, les orientations et les objectifs du plan. La Commission estime que l'analyse de situation est diversifiée et que les particularités du Collège sont exposées de façon à bien comprendre les enjeux qui en découlent.

Les orientations

Le Collège a établi quatre orientations (que le Collège nomme *enjeux*), en lien avec sa situation, sa mission et sa vision, portant sur une vision novatrice de l'enseignement, sur les efforts déployés pour préserver la qualité du milieu de vie, sur la présence indispensable du Collège dans un réseau en redéfinition et un environnement en développement de même que sur l'optimisation de l'organisation du travail et les avancées technologiques dans un contexte de remise en question des services publics et des besoins grandissants.

Les objectifs stratégiques

Chaque enjeu du plan stratégique, incluant le plan de réussite, se déploie à travers un objectif stratégique (que le Collège appelle orientation). Des indicateurs pertinents sont définis pour chacun des objectifs et des résultats attendus sont précisés pour chacun des indicateurs. Parmi les objectifs que le Collège s'est fixés, notons la consolidation d'une offre de programmes et de mesures de soutien; un milieu de vie accueillant, humaniste stimulant et écoresponsable; l'accroissement de l'engagement du Collège dans la communauté et de son rayonnement local, régional et international; la priorisation des activités, la simplification des processus et une gestion éthique et responsable des ressources. La Commission estime que les objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, sont clairs et formulés de façon à pouvoir en mesurer la progression.

Le mécanisme de mise en œuvre

Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, présente des axes de développement auxquels sont rattachés des moyens déterminés annuellement, à raison d'un à dix-neuf moyens pour chaque axe. Les moyens prévus sont assortis de résultats attendus, de responsabilités et d'une échéance. Ils découlent des priorités définies par le comité de direction et d'une synthèse du plan d'action de chacune des directions. Chaque direction propose annuellement des moyens en lien avec les objectifs du plan stratégique au comité de régie et à la Direction générale, laquelle juge de leur pertinence.

Le mécanisme de suivi des résultats

Dans son plan stratégique, incluant son plan de réussite, le Collège indique qu'un bilan de mi-parcours du plan sera réalisé. Il n'est toutefois pas mentionné explicitement si ce mécanisme fera le suivi de l'atteinte des objectifs au regard des résultats attendus ou celui de la mise en œuvre des moyens. L'évolution des indicateurs sera suivie pendant toute la durée du plan stratégique. La plupart des cibles sont à atteindre chaque année, tandis que d'autres le sont au terme du plan. Le Collège prévoit aussi, de façon annuelle ou semi-annuelle, suivre l'état d'avancement des travaux.

Le plan de réussite

Le plan de réussite est complètement intégré au plan stratégique. Le Collège précise qu'il a choisi d'associer la réussite à chacune des orientations du plan stratégique, ce qui témoigne de l'importance de la réussite des étudiants dans toutes les activités du Collège. Il a procédé à une nouvelle analyse des caractéristiques de sa population étudiante et a déterminé des obstacles à la réussite de ses étudiants. Dans le *Plan de réussite éducative 2015-2019*, il a tenu à préciser davantage les perspectives de réussite, les objectifs et les moyens qui sont associés à chaque enjeu et orientation du plan stratégique. De plus, les moyens prévus pour la formation régulière, pour la formation continue ainsi que pour le Bureau de la reconnaissance des acquis et des compétences sont présentés sous forme de tableaux.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le *Plan stratégique de développement 2014-2019*, incluant le *Plan de réussite éducative 2015-2019*, du Cégep Marie-Victorin est conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.

Par ailleurs, la Commission juge que le plan stratégique, incluant le plan de réussite, est **de qualité** et comprend l'ensemble des éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité.

Le cas échéant, les jugements et avis émis dans ce rapport ont préséance sur ceux émis lors de l'évaluation du plan de stratégie précédent.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Céline Durand, présidente

Recherche et analyse : Isabelle Drouin