



RAPPORT D'ÉVALUATION

**Plan stratégique de développement 2019-2024**  
**du Cégep Marie-Victorin**

Mars 2021

## Introduction

Le *Plan stratégique de développement 2019-2024* du Cégep Marie-Victorin a été adopté par le conseil d'administration le 12 juin 2019. Pour compléter le plan stratégique, le conseil d'administration du Collège a également adopté un document présentant des indicateurs et des cibles, le 17 décembre de la même année, ainsi que le *Plan de réussite éducative 2019-2024*, le 29 janvier de l'année suivante. L'ensemble de ces documents a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 13 novembre 2020.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège, incluant le plan de réussite, lors de sa réunion tenue le 10 mars 2021. 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 une période de cinq ans, soit de 2019 à 2024, et il intègre un plan de réussite.

Ce plan a été élaboré à la suite du bilan du plan précédent qui couvrait la période de 2014 à 2019. La démarche d'élaboration a permis la participation et la prise en compte des préoccupations de la communauté collégiale tout au long du processus. L'analyse de l'environnement interne et externe du Collège a mené à l'identification de nouveaux enjeux et orientations stratégiques qui ont fait l'objet de consultations auprès de nombreux groupes et instances du Collège. Ce sont ces consultations qui ont mené à l'élaboration des enjeux et des orientations du plan. Au terme de ce processus, le plan a été adopté par le conseil d'administration du Collège le 12 juin 2019.

Le plan stratégique présente les éléments du contexte dans lequel il s'inscrit, soit les valeurs, la vision et la mission du Collège ainsi qu'un portrait détaillé de sa réalité et des enjeux qui en découlent. La présentation de cinq enjeux stratégiques, qui se déclinent en orientations, en axes d'intervention, en indicateurs et en cibles, vient compléter cette description.

# 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 compte de la situation du Collège ainsi que de sa mission. Il est également en adéquation avec la vision et les valeurs du Collège, de même qu'avec les orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MÉES). Le plan stratégique couvre une période de plusieurs années et comporte l'ensemble des objectifs poursuivis par le Collège pour réaliser sa mission. En outre, le Collège rend publique l'intégralité de son plan stratégique en le diffusant sur son site Web et il intègre un plan de réussite par son orientation 1.

Par ailleurs, conformément à l'article 16.2 de la Loi, un document expliquant le plan de réussite de manière claire et adaptée au public visé doit être rendu accessible aux étudiants et aux membres du personnel. Le Collège a produit une version électronique de son *Plan de réussite éducative 2019-2024* et a présenté les mesures d'aide à la réussite sur son site Internet.

Enfin, conformément à l'article 17.0.2 de la Loi, le plan stratégique a été soumis à la Commission des études, pour les sections qui la concernent, avant d'être adopté par le conseil d'administration de l'établissement.

## **L'efficacité potentielle**

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

Le Collège a procédé à une analyse de la situation pour élaborer son *Plan stratégique de développement 2019-2024*, incluant le plan de réussite, ce qui l'a amené à actualiser la lecture de ses environnements interne et externe. Des thèmes liés à l'inclusivité et à la diversité, au développement durable et aux contextes socioéconomique et démographique ressortent de l'analyse de l'environnement externe. L'analyse de l'environnement interne met pour sa part en lumière divers défis liés à l'offre de formation, à la réussite éducative et aux ressources humaines, matérielles ou financières.

Ces constats sont traduits dans les enjeux, les orientations et les axes d'intervention du plan stratégique. La Commission estime que l'analyse de la 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 cinq enjeux qui constituent les orientations stratégiques de son plan. La première orientation, qui forme le plan de réussite, vise à conjuguer l'accessibilité de l'enseignement supérieur à la qualité de l'éducation et à la réussite éducative. Les quatre autres orientations concernent l'adaptation de l'offre de formation aux besoins de la société, l'intégration du numérique, le positionnement du Collège dans un contexte en évolution ainsi que l'adhésion de la communauté aux principes du développement durable.

Ces orientations stratégiques trouvent écho dans la mission du Collège qui vise la formation intégrale et la réussite de ses étudiants ainsi que le développement de la communauté en offrant une formation innovatrice, de qualité et adaptée aux besoins des individus, des universités et du marché du travail.

### **Les objectifs stratégiques**

Les enjeux du *Plan stratégique de développement 2019-2024* se déploient en six orientations qui constituent les objectifs stratégiques de son plan. La Commission estime que ces objectifs, incluant celui du plan de réussite, sont clairement énoncés. Ils sont également cohérents en regard de l'analyse de la situation et des enjeux.

Chaque objectif stratégique se décline en cibles formulées en termes de résultats attendus. Enfin, des indicateurs pertinents, susceptibles de mesurer et de témoigner de la progression vers l'atteinte des objectifs, sont également consignés au plan.

## **Le mécanisme de mise en œuvre**

Par ses axes d'intervention, le plan stratégique fait état des principaux moyens retenus par le Collège en vue de l'atteinte de ses objectifs. En outre, le Collège présente le mécanisme lui permettant d'assurer une gestion efficace de la mise en œuvre de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, et il en détermine l'instance responsable. En ce sens, il expose le processus par lequel il planifie les moyens à mettre en œuvre et par lequel il assure le suivi de la mise en œuvre de ces moyens; les actions stratégiques sont en effet déterminées chaque année selon les priorités définies par le comité de direction, sur la base des plans d'action des directions.

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

La Commission remarque que le plan stratégique ne présente pas le partage des responsabilités relatives au suivi des résultats. Bien qu'il soit implicite que les indicateurs et les cibles feront l'objet d'un suivi, le plan ne précise pas les processus permettant au Collège d'assurer le suivi de l'atteinte de ses objectifs et de pouvoir en témoigner dans une perspective de gestion axée sur les résultats. Il ne prévoit pas non plus de mécanisme de révision annuelle permettant l'actualisation des objectifs du plan. En conséquence, la Commission **invite** le Cégep Marie-Victorin à préciser le mécanisme lui permettant de s'assurer d'une gestion efficace du suivi des résultats de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, et l'instance qui en est responsable.

## **Le plan de réussite**

Le plan de réussite du Cégep Marie-Victorin est intégré à travers la première orientation du *Plan stratégique de développement 2019-2024*. L'objectif associé à cette orientation découle de l'analyse des obstacles à la réussite et des caractéristiques de la population étudiante. En outre, le *Plan de réussite éducative 2019-2024* complète cette orientation ainsi que le mécanisme de mise en œuvre.

## Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le *Plan stratégique de développement 2019-2024*, incluant le plan de réussite, du Cégep Marie-Victorin est **conforme** aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.

Par ailleurs, le plan stratégique **comprend les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité**. La Commission rappelle au Collège qu'elle l'invite à préciser le mécanisme lui permettant de s'assurer d'une gestion efficace du suivi des résultats de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, et l'instance qui en est responsable.

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

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

***Original signé***

Denis Rousseau, président

Recherche et analyse : Isa Vekeman-Julien

**COPIE CERTIFIÉE CONFORME**