



Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

RAPPORT D'ÉVALUATION

**Plan stratégique 2025-2030 incluant la planification
liée à la réussite**

du Cégep Marie-Victorin

Juin 2025

Introduction

Le Cégep Marie-Victorin est un établissement d'enseignement collégial public situé dans la région de Montréal. Le *Plan stratégique 2025-2030* du Cégep a été adopté par le conseil d'administration de l'établissement le 29 janvier 2025. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial en février de la même année.

Le Cégep dispose également du *Plan de réussite 2025-2030*, adopté par son conseil d'administration le 30 avril 2025, et transmis à la Commission le 2 mai suivant.

Évaluation du plan

La Commission a évalué le *Plan stratégique 2025-2030* lors de sa réunion tenue le 18 juin 2025. L'évaluation a été réalisée en s'appuyant sur le cadre de référence de l'évaluation des plans stratégiques incluant la planification liée à la réussite des cégeps, publié par la Commission¹. Le document précise notamment les orientations et la démarche de la Commission, les éléments essentiels d'un plan ainsi que les modalités et les critères d'évaluation de ce plan.

L'intégration de la planification liée à la réussite

Le plan stratégique intègre une planification particulière en vue de l'amélioration de la réussite des étudiants par sa première orientation dont découle, notamment, un objectif visant le développement et la mise en œuvre du plan de réussite éducative en s'appuyant sur une concertation accrue entre les ressources et sur une veille des meilleures pratiques. Ce plan de réussite constitue un document à part entière.

La période couverte par le plan

La période couverte par le plan stratégique est de cinq ans, soit de 2025 à 2030.

La vision

Le plan stratégique comporte un énoncé de vision qui traduit ce que l'organisation veut devenir, soit un établissement innovant, accessible, écoresponsable, attrayant, inclusif et une institution incontournable dans sa communauté. Pilier de l'est de Montréal, il fournira un environnement d'apprentissage chaleureux et enrichissant, une véritable seconde maison, aux membres de sa communauté. La vision exposée est cohérente avec la mission et les valeurs organisationnelles présentées dans le plan.

Les constats et enjeux

Le plan stratégique identifie des constats et enjeux. Pour la planification liée à la réussite, des enjeux distincts sont précisés et résultent d'une analyse récente du Cégep quant à son environnement interne et externe, aux caractéristiques de sa population étudiante ainsi qu'à certains des principaux indicateurs liés à la réussite, soit les taux de réussite, notamment

1. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. [Évaluation des plans stratégiques incluant la planification liée à la réussite des cégeps – Cadre de référence](#), mai 2024, 22 pages.

en première session, et de persévérance. Cette analyse de la situation s'appuie, entre autres, sur le bilan du plan précédent. La Commission note toutefois que l'analyse de la situation ne semble pas tenir compte des taux de diplomation. C'est pourquoi elle **suggère** au Cégep de rendre explicite que les constats et enjeux résultent d'une analyse actuelle de sa situation ayant porté sur les principaux indicateurs liés à la réussite, incluant ceux de diplomation.

Les orientations

Le plan comporte trois orientations en lien avec les constats et enjeux. La première orientation porte sur l'offre d'un environnement d'études accueillant et stimulant répondant aux besoins exprimés par la communauté étudiante dans toute sa diversité et à l'accompagnement dans le développement de son plein potentiel. Quant à la deuxième orientation, elle vise à former des personnes qualifiées, engagées, capables de contribuer à la société d'aujourd'hui et de répondre aux défis et aux opportunités de demain. Puis, la troisième se rapporte au renforcement et au partage des expertises du Cégep, dans un milieu de travail motivant, accueillant et innovateur, afin d'accroître sa portée institutionnelle et sa contribution à la recherche.

Les objectifs, les indicateurs et les cibles

Pour la planification stratégique, le plan précise 19 objectifs liés aux orientations identifiées et regroupés selon 4 catégories. En ce qui concerne la planification liée à la réussite, 9 objectifs découlent de 3 objectifs généraux, que le Cégep nomme orientations. Dans tous les cas, peu d'objectifs sont formulés en termes de résultats attendus ou d'impact, tel que recherché dans un contexte de gestion axée sur les résultats. Par ailleurs, le Cégep n'y a pas associé d'indicateurs ni de cibles, ce qui lui permettrait d'apprécier la progression vers leur atteinte. Ainsi,

la Commission recommande au Cégep de formuler ses objectifs en termes de résultats attendus, d'associer à chaque objectif au moins un indicateur pertinent ainsi que d'accompagner chaque indicateur d'une cible à atteindre au terme du plan.

Les moyens et le suivi de leur mise en œuvre

Des mécanismes permettant de déterminer les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de la planification liée à la réussite sont prévus. D'abord, le plan de réussite prévoit l'utilisation des plans de travail annuels pour identifier et structurer les moyens à mettre en œuvre. La Direction des études, la Direction de la formation continue et la Direction des affaires étudiantes sont impliquées dans ce mécanisme. Ensuite, le plan

de réussite indique que les responsables de chaque projet de réussite doivent, annuellement, remplir une fiche de mesure d'aide. Pour effectuer le suivi de la mise en œuvre des moyens, le plan mentionne qu'un bilan des mesures d'aide est effectué annuellement. Il précise aussi que les moyens planifiés dans les plans de travail font l'objet d'un suivi annuel permettant au Cégep d'adapter ses interventions. Les bilans des plans de travail et le rapport annuel sont prévus pour faire état des moyens déployés. Malgré tout, la Commission note que pour les objectifs ne relevant pas de la planification liée à la réussite, le plan stratégique ne décrit pas les moyens à mettre en œuvre en vue de leur atteinte ni de mécanisme permettant de déterminer ces moyens. C'est pourquoi

la Commission recommande au Cégep :

- *de décrire, dans son plan stratégique, les moyens à mettre en œuvre en vue d'atteindre l'ensemble de ses objectifs ;*

ou

- *de décrire, dans son plan stratégique, le ou les mécanismes permettant de déterminer les moyens à mettre en œuvre, d'en confier la responsabilité à des instances ou à des personnes disposant de l'autorité nécessaire et d'en préciser la fréquence d'application.*

Par ailleurs, le plan stratégique ne prévoit pas de mécanisme permettant de faire le suivi de la mise en œuvre des moyens des objectifs ne relevant pas de la planification liée à la réussite, ce qui permettrait au Cégep d'apprécier leur déploiement et de procéder aux ajustements requis. En conséquence,

la Commission recommande au Cégep de décrire, dans son plan stratégique, le ou les mécanismes de suivi de la mise en œuvre des moyens, pour l'ensemble de ses objectifs, en incluant les instances ou les personnes qui en sont responsables de même que la fréquence d'application.

L'évaluation de l'atteinte des objectifs

En ce qui concerne les objectifs de la planification liée à la réussite, le plan de réussite prévoit que les résultats des mesures mises en place sont diffusés à travers les bilans des plans de travail et le rapport annuel. La Commission constate toutefois que le plan stratégique ne prévoit pas de mécanisme permettant de faire le suivi des résultats obtenus pour les objectifs ne relevant pas du plan de réussite. Conséquemment, pour ceux-ci, il

sera difficile pour le Cégep de comparer ses résultats avec ceux attendus dans le but d'expliquer les écarts observés. Ainsi,

la Commission recommande au Cégep de décrire, dans son plan stratégique, le ou les mécanismes permettant de faire le suivi des résultats obtenus, pour l'ensemble de ses objectifs, en évaluant annuellement leur progression vers l'atteinte des objectifs sur la base des indicateurs et des cibles établis dans ce plan et d'en confier la responsabilité à des instances ou à des personnes disposant de l'autorité nécessaire.

L'actualisation du plan

Le plan indique que l'actualisation du plan de réussite est possible grâce aux bilans de mi-parcours et de fin de parcours de ce dernier. Hormis la planification liée à la réussite, le Cégep ne décrit pas, dans son plan stratégique, de mécanisme de modification permettant de l'actualiser. Pour cette raison,

la Commission recommande au Cégep de décrire, dans son plan stratégique, le mécanisme permettant d'y apporter des modifications afin qu'il soit actualisé et d'en confier la responsabilité à des instances ou à des personnes disposant de l'autorité nécessaire.

La diffusion

Le plan de réussite indique qu'il sera rendu public et que les éléments de cette planification sont communiqués aux étudiants et aux membres du personnel de manière claire et accessible par le site Web du Cégep. Cependant, le plan stratégique n'indique pas qu'il est diffusé. Afin de témoigner des engagements qu'il prend envers sa communauté,

la Commission recommande au Cégep de s'assurer que son plan stratégique indique qu'il est rendu public.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission juge **insatisfaisant** le plan stratégique du Cégep Marie-Victorin. Ce plan ne répond pas à l'un ou l'autre des critères (conformité, cohérence, clarté). Le plan doit être modifié en profondeur afin que sa mise en œuvre puisse contribuer à l'atteinte de ses objectifs dans un contexte de gestion axée sur les résultats. Il doit être transmis de nouveau à la Commission pour évaluation.

La Commission recommande au Cégep de formuler ses objectifs en termes de résultats attendus, d'associer à chaque objectif au moins un indicateur pertinent ainsi que d'accompagner chaque indicateur d'une cible à atteindre au terme du plan. Ensuite, elle recommande au Cégep de décrire, dans son plan stratégique, les moyens à mettre en œuvre en vue d'atteindre l'ensemble de ses objectifs ou de décrire le ou les mécanismes permettant de déterminer les moyens à mettre en œuvre, d'en confier la responsabilité à des instances ou à des personnes disposant de l'autorité nécessaire et d'en préciser la fréquence d'application. Elle lui recommande aussi d'y décrire un mécanisme de suivi de la mise en œuvre des moyens, pour l'ensemble de ses objectifs, en incluant les instances ou les personnes qui en sont responsables de même que la fréquence d'application. Par la suite, la Commission recommande au Cégep de décrire, dans son plan stratégique, le ou les mécanismes permettant de faire le suivi des résultats obtenus, pour l'ensemble de ses objectifs, en évaluant annuellement leur progression vers l'atteinte des objectifs sur la base des indicateurs et des cibles établis dans le plan et d'en confier la responsabilité à des instances ou à des personnes disposant de l'autorité nécessaire. Elle lui recommande également d'y décrire le mécanisme permettant d'y apporter des modifications afin qu'il soit actualisé et d'en confier la responsabilité à des instances ou à des personnes disposant de l'autorité nécessaire. Par ailleurs, la Commission recommande au Cégep de s'assurer que son plan stratégique indique qu'il est rendu public. Enfin, la Commission suggère au Cégep de rendre explicite que les constats et enjeux résultent d'une analyse actuelle de sa situation ayant porté sur les principaux indicateurs liés à la réussite, incluant ceux de diplomation.

Le jugement et les avis émis dans ce rapport remplacent 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 : Julie Gagné

COPIE CERTIFIÉE CONFORME