

Rapport d'évaluation

Plan stratégique du Cégep Marie-Victorin

Août 2005

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

Les modifications apportées en 2002 à la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* et à la *Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial* font obligation à chacun des collèges d'établir, au plus tard le 1^{er} juillet 2004, un plan stratégique couvrant une période de plusieurs années et de le transmettre à la Commission qui doit l'évaluer.

Le plan stratégique de développement 2004-2007 du Cégep Marie-Victorin a été adopté par le conseil d'administration le 22 juin 2004. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 18 août 2004.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège en février 2005. Pour ce faire, elle en a examiné la conformité aux dispositions de la Loi et en a apprécié l'efficacité potentielle par l'analyse de ses différentes composantes. Un rapport préliminaire faisant état des conclusions de la Commission a été transmis au Collège. Celui-ci s'en est montré satisfait et n'a demandé aucune modification. En conséquence, la Commission a adopté le présent rapport final le 11 août 2005.

Présentation du plan

Le plan stratégique du Cégep Marie-Victorin couvre les années 2004 à 2007; il s'agit d'un plan triennal qui intègre le plan institutionnel de la réussite éducative. Le plan stratégique comprend une section sur la démarche adoptée, l'analyse de la situation du Collège, un rappel de l'énoncé de mission, du projet éducatif, et une définition de la vision institutionnelle qui découle de la planification stratégique. Le plan présente les grandes orientations et les objectifs déterminés par le Collège; des indicateurs, des cibles et des axes d'intervention sont précisés pour chaque objectif. Les mécanismes de suivi et de réalisation du plan stratégique sont aussi décrits à la fin du document.

Les travaux d'élaboration du plan stratégique ont donné lieu à la création d'un comité opérationnel élargi à l'ensemble des cadres. Un deuxième comité formé de représentants de chaque catégorie de personnel a validé les choix et proposé des améliorations. Les consultations qu'ils ont réalisées auprès de leurs collègues ont favorisé la compréhension ainsi que le partage des points de vue.

Le plan stratégique a été rendu public lors d'un lancement où étaient présents des membres du personnel et des partenaires du Collège. Une pochette promotionnelle présente le plan stratégique de développement. Sa facture permet une lecture rapide des orientations et des objectifs du plan stratégique en lien avec la vision institutionnelle, la mission et le projet éducatif du Collège.

Évaluation du plan

La conformité

Le plan stratégique du Cégep Marie-Victorin est conforme aux exigences de la Loi. Il couvre plusieurs années et il prend en compte les grands objectifs du ministère de l'Éducation. Le plan stratégique expose les moyens que le Collège entend mettre en œuvre en vue de réaliser ses objectifs. Un mécanisme de révision annuel assure le suivi de la réalisation du plan.

Le plan de réussite est intégré au plan stratégique. Il est disponible sur Internet et le Collège en a produit une version explicative destinée aux élèves.

La Commission des études a été informée des travaux d'élaboration du plan stratégique et elle a été consultée pour les matières qui relèvent de sa compétence, notamment en ce qui concerne le plan de réussite.

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

Le Collège a produit une analyse de sa situation et il en présente les résultats dans son plan. Il a identifié les principaux enjeux liés à son environnement externe. Il accorde une grande importance au besoin de préparer les élèves à jouer un rôle actif dans la société et il veut encourager le développement d'aptitudes entrepreneuriales. Il conclut à la nécessité de suivre de plus près l'évolution du marché du travail, particulièrement le secteur de l'habillement, et de préparer ses élèves aux exigences du travail autonome. Des enjeux liés à l'environnement interne ont également été ciblés : anticiper les départs à la retraite, soutenir le personnel enseignant dans l'expérimentation de nouvelles approches pédagogiques et assurer une meilleure intégration des technologies de l'information et des communications. Ces défis doivent être surmontés, selon le Collège, par l'adoption de pratiques de communication efficaces à l'interne et par une compréhension commune des objectifs institutionnels dont le point de référence est le projet éducatif. Le Collège a, de plus, fait état de ce qu'il juge être ses forces; elles constituent des leviers qui lui permettront de mettre en œuvre son plan stratégique.

L'analyse du Collège est réaliste; elle s'appuie sur les caractéristiques de son environnement et réfère aux constats réalisés lors de l'évaluation institutionnelle.

Les orientations

Les travaux de planification ont permis au Collège de définir sa vision institutionnelle et de dégager quatre grandes orientations stratégiques. La première orientation 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 positionner le Collège afin d'améliorer son rayonnement dans la communauté. Et 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.

Les recommandations formulées dans le rapport d'évaluation institutionnelle se retrouvent dans les orientations du plan stratégique, notamment la mise sur pied des comités de programme et le suivi du cheminement des élèves à l'aide d'un système d'information fonctionnel. La vision institutionnelle est mobilisatrice et les orientations du plan stratégique sont en lien avec les grands axes de la mission, soit la formation intégrale, la réussite et le développement de la communauté.

Les objectifs stratégiques

Des objectifs sont rattachés aux quatre orientations du plan stratégique. Ils 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 chez les personnels et l'amélioration des communications internes.

Des cibles à atteindre sont prévues pour tous les objectifs. Un échéancier de réalisation est précisé pour chacune des cibles. Le Collège a aussi prévu un certain nombre d'indicateurs qui devraient lui permettre de suivre sa progression vers l'atteinte des cibles et la réalisation des objectifs.

Les moyens mis en œuvre

Le Collège a déterminé des axes d'intervention; ils représentent pour la plupart des moyens concrets d'atteindre les objectifs. Certains axes d'intervention demeurent cependant généraux et les responsables des pistes d'action proposées ne sont pas désignés.

Le plan de réussite

Le Collège a identifié, dans son plan de la réussite éducative 2004-2007, trois grands axes d'intervention : la maîtrise de la langue, l'encadrement des élèves et l'évaluation continue des programmes d'études. La réalisation du plan de réussite constitue le premier objectif du plan stratégique de développement.

Le Collège s'est référé au bilan de la réalisation de son premier plan de réussite afin d'approfondir ses analyses. Il prévoit porter une attention particulière aux stratégies pédagogiques de la première session, au dépistage des élèves en difficulté et à l'encadrement des élèves. À l'aide de son nouveau système d'information, il envisage de suivre le cheminement scolaire des élèves qui demandent de l'aide et veut connaître leur taux de satisfaction à l'égard des mesures déployées.

En ce qui concerne le document explicatif destiné aux élèves, cette brochure contient une grande somme d'information qui en atténue quelque peu la convivialité. La partie qui traite des services directs à l'étudiant est somme toute la plus appropriée pour bien informer les élèves sur les mesures offertes par le Collège en vue de favoriser leur réussite scolaire.

Dans l'ensemble, le nouveau plan de réussite devrait permettre au Collège de bien soutenir la réussite et la diplomation.

Les mécanismes de révision

Les mécanismes de révision prévus par le Collège sont pertinents. Le plan d'action annuel est arrimé au plan stratégique de développement. La responsabilité de superviser la réalisation des objectifs est attribuée à la Direction générale et au comité de régie. Ces derniers effectuent aussi les rapports de suivi et la révision du plan et en font état au conseil d'administration. Le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique est réalisé deux fois par année. Le calendrier de suivi comprend les étapes d'adoption et d'élaboration du plan d'action annuel à partir du plan stratégique, le suivi de la progression de la réalisation du plan stratégique, les ajustements apportés et les rapports effectués au conseil d'administration. Une première révision annuelle du plan stratégique est prévue pour août 2005.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le plan stratégique de développement du Cégep Marie-Victorin est conforme aux exigences de la loi. Il repose sur une vision institutionnelle qui suscite l'engagement. Ses grandes orientations sont clairement définies et réfèrent à la mission, au projet éducatif et aux constats établis lors de l'évaluation institutionnelle. Le plan fixe des cibles pour chaque objectif et il présente des indicateurs pertinents en vue de mesurer l'atteinte des cibles. Le plan de réussite, intégré au plan stratégique, repose sur trois grands axes d'intervention qui favorisent la réussite et la diplomation. Un document explique le plan de réussite aux élèves. Finalement, le Collège s'est assuré d'une compréhension commune chez les membres de sa communauté dès l'élaboration de son plan stratégique, ce qui en augmente l'efficacité potentielle. Bref, il s'agit d'un plan bien fait qui devrait constituer un guide efficace pour le Collège.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président