

Rapport d'évaluation

Plan stratégique 2008-2013

Cégep Marie-Victorin

Novembre 2011

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

Le plan stratégique de développement du Cégep Marie-Victorin couvre les années 2008 à 2013. Il a été adopté par le conseil d'administration le 17 juin 2008. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 15 novembre 2010. Le Collège a actualisé son plan en juin 2011.

La Commission a évalué la version actualisée du plan stratégique du Collège lors de sa réunion tenue le 9 novembre 2011. 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 2008 à 2013, soit une durée de 5 ans. Le plan a été élaboré de septembre 2007 à juin 2008 par l'équipe de direction assistée par un comité réacteur composé de seize personnes, dont trois enseignants, trois professionnels, trois employés de soutien, trois cadres et un étudiant. Pour élaborer le plan stratégique du Collège, cette équipe a réalisé des consultations auprès de l'ensemble de la communauté collégiale ainsi qu'un sondage auprès du personnel du Collège. La démarche d'élaboration a abouti avec l'avis formel de la Commission des études et l'adoption du plan par le conseil d'administration du Collège en juin 2008. Le Collège a révisé son plan au début de l'année 2011. Sa version actualisée a été adoptée par le conseil d'administration en juin 2011.

Le plan s'articule autour de cinq grandes orientations liées à la mission du Collège. Ces orientations comportent des enjeux, des objectifs stratégiques, des moyens de mise en œuvre, des résultats attendus et des indicateurs. Il inclut également l'historique du Cégep, le contexte et la démarche d'élaboration, la mission, la vision du Collège ainsi que son projet éducatif. Le plan de réussite est intégré dans le plan stratégique par le biais de la première orientation. Sa version compète est annexée au plan stratégique.

Pour élaborer le plan 2008-2013, le Collège s'est appuyé sur le rapport d'autoévaluation de l'efficacité de son premier plan stratégique, qui lui a permis de vérifier ses forces et ses faiblesses et de faire le bilan des résultats atteints.

Évaluation du plan

La conformité

Le plan stratégique du Collège comprend tous les éléments requis par l'article 16.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Il tient compte, notamment 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 une période de plusieurs années et comporte l'ensemble des objectifs que le Collège entend mettre en œuvre pour réaliser sa mission. Il intègre un plan de réussite. Le Collège a également rendu public son plan stratégique. Sa version intégrale se trouve sur le site Web du Collège.

En accord avec l'article 17.0.2 de la Loi ci-haut mentionnée, le projet du plan stratégique a été soumis à la Commission des études. Cette dernière a donné son avis sur les questions qui relèvent de sa compétence.

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 le site Internet de l'établissement.

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

Le Collège s'est appuyé sur l'évaluation de l'efficacité de son premier plan stratégique pour élaborer son deuxième plan. Celle-ci l'a amené à actualiser la lecture de son environnement interne et externe. Le Collège fait ressortir plusieurs défis découlant des facteurs externes en lien avec le marché du travail, l'éducation interculturelle, la visibilité du Collège, le progrès technologique, la gestion environnementale, la baisse de la population étudiante et la promotion de la formation en français. Le Collège a déterminé également les leviers et les défis internes, en lien avec la capacité du Cégep à s'acquitter de sa mission. Ainsi, le personnel engagé, le climat de travail positif, le taux de satisfaction élevé des étudiants, la qualité des infrastructures et la gestion rigoureuse des ressources financières font partie des leviers importants qui aident le Collège à s'acquitter de sa mission tandis que l'innovation, l'internationalisation de la formation, le transfert d'expertise, la santé du personnel et l'intégration des technologies de l'information

représentent des défis auxquels l'établissement doit faire face. L'étude de l'environnement est basée sur les consultations menées par le Collège auprès de l'ensemble de sa communauté. Le Collège précise aussi sa vision qui traduit l'aspiration de l'établissement à se distinguer comme un collège innovateur, ouvert sur sa communauté et sur le monde, qui s'appuie sur les forces de son personnel et qui prépare les étudiants à interagir dans le monde contemporain.

Les orientations

Les thèmes de l'analyse de la situation sont abordés dans les cinq grandes orientations retenues par le Collège. Deux sont étroitement liées à sa mission de formation : *La réussite éducative* ainsi que *Les services éducatifs et le développement des programmes*. La troisième orientation est établie en lien avec l'enjeu de jouer un rôle actif sur la scène régionale, nationale et internationale : *Le positionnement et les communications*. La nécessité d'assurer une gestion harmonieuse des ressources humaines a conditionné le choix de la quatrième orientation du Collège : *La gestion dynamique des ressources humaines*. Enfin, la cinquième orientation est établie en lien avec le développement durable : *L'efficience institutionnelle et l'environnement*.

Les objectifs stratégiques

Chacune des orientations comporte entre six et huit objectifs stratégiques, sauf la première orientation qui en compte dix-huit. Le plan comprend 47 objectifs au total. Ces objectifs sont formulés de façon claire. Parmi les principaux objectifs que le Collège s'est fixés, citons ceux de soutenir les étudiants dans le processus de reconnaissance des acquis et des compétences, de répondre adéquatement aux besoins de formation sur mesure, d'offrir un milieu de vie accueillant, sain et dynamique, de faire la promotion de la réussite, de soutenir la réalisation de projets de recherche ainsi que d'assurer le maintien et le développement des actions de recrutement étudiant.

Plusieurs objectifs sont bien liés aux orientations, découlent de l'analyse de situation et des enjeux identifiés. Toutefois, la Commission note que certains objectifs relèvent plutôt de la gestion courante et ne reflètent pas les défis et les problématiques stratégiques. L'établissement gagnerait à choisir des objectifs stratégiques en fonction des enjeux déterminés.

Le Collège a fixé des résultats attendus pour chacun des objectifs et il prévoit mesurer la progression vers l'atteinte de chaque objectif par l'utilisation d'indicateurs appropriés. La Commission estime que le Collège devrait être en mesure de rendre compte annuellement, comme la Loi le prévoit à l'article 27.1, des résultats obtenus en regard des objectifs fixés.

Le mécanisme de mise en œuvre

Le Collège a prévu des moyens pour atteindre les objectifs de son plan et il a prévu un mécanisme de planification et de suivi des moyens, qui comprend l'élaboration des plans d'action annuels et du bilan de réalisations. Toutefois, le mécanisme de mise en œuvre ne permet pas de connaître les principaux responsables de la planification et du suivi de la mise en œuvre ainsi que le calendrier de planification. Pour cette raison, la Commission invite le Collège à compléter la présentation de son mécanisme de mise en œuvre en précisant les responsabilités et le calendrier de planification.

Le mécanisme de suivi des résultats

Le Collège prévoit réaliser la reddition de comptes par rapport aux moyens utilisés pour l'atteinte des objectifs. Il relatera les faits saillants de son plan stratégique dans les rapports annuels et saisira le Conseil d'administration de l'état d'avancement des dossiers projetés. Toutefois, le Collège ne précise pas dans son plan les principaux responsables de suivi des résultats. La Commission invite le Collège à compléter la présentation de son mécanisme de suivi des résultats en précisant les responsabilités.

Le Collège a effectué la révision du plan à son mi-parcours en juin 2011 à la lumière des constats de l'évaluation de l'efficacité de son premier plan stratégique. Cette révision de mi-parcours a également pris en compte les bilans annuels des plans d'action et les différents contextes dans lesquels évolue l'établissement. La Commission juge que le mécanisme de révision prévu par le Collège est pertinent.

Le plan de réussite

Le plan de réussite, qui couvre les années 2008-2013, constitue un document séparé annexé au plan stratégique. En même temps, sa version abrégée est intégrée au plan stratégique par le biais de sa première orientation, *la réussite scolaire*, qui comporte dix-huit objectifs stratégiques, regroupés sous les quatre grands axes d'intervention : le soutien à la réussite des étudiants au secteur régulier et à la formation continue, le soutien à la motivation scolaire par le biais de la constitution d'un milieu éducatif stimulant et de services d'aide spécialisés, la promotion de la réussite éducative et la mise en place de dispositifs de concertation.

Ce plan est en continuité avec le plan précédent. Le Collège a procédé à l'analyse des indicateurs de réussite lors de l'autoévaluation du plan de réussite 2004-2008. L'établissement a également réalisé une nouvelle analyse des caractéristiques de la clientèle étudiante et a identifié les obstacles à la réussite. Cette analyse a permis à

l'établissement de déterminer les enjeux du plan qui ont conditionné le choix des mesures pour améliorer la réussite de ses étudiants. Les mesures choisies accordent une place de choix à l'encadrement pédagogique des étudiants, aux services d'orientation et au soutien des départements. Le Collège a fixé des résultats attendus pour chacun des objectifs et il prévoit mesurer la progression vers l'atteinte de chaque objectif par l'utilisation d'indicateurs appropriés.

Le Collège a prévu des moyens pour atteindre les objectifs de son plan et il a prévu un mécanisme de planification et de suivi des moyens, qui comprend l'élaboration pour chaque projet de réussite d'un plan de travail annuel et du bilan semestriel. L'actualisation du plan en juin 2011 a permis au Collège de compléter la liste des moyens existants par des nouveaux. Le mécanisme de suivi des résultats, prévus pour le plan stratégique, s'applique au plan de réussite. Le Collège précise dans son plan les unités administratives responsables de la planification, du suivi de la mise en œuvre et des résultats pour chacun des objectifs de réussite.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission constate que le plan stratégique 2008-2013 du Cégep Marie-Victorin est conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.

Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, comprend les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président