



Plan stratégique de développement 2014-2019

Adopté au Conseil d'administration le 18 juin 2014

Table des matières

Brève description du Cégep Marie-Victorin	5
Démarche de planification stratégique	8
Une mission essentielle et mobilisatrice	10
Une vision inspirante	11
Le Cégep Marie-Victorin en 2014 : forces, défis et enjeux	13
Un enseignement de qualité dans un milieu de vie stimulant et dynamique	13
Un réseau en pleine redéfinition et des étudiants dont le profil se modifie	14
Un cégep ancré dans son milieu, mais ouvert sur le monde	16
Un cégep favorisant l'évolution technologique, et pourtant toujours humain	18
Note sur le format du <i>Plan stratégique de développement 2014-2019</i>	19
Plan stratégique de développement	22
Enjeu 1	22
Adopter une vision novatrice de l'enseignement, mise en œuvre à travers des programmes en constante évolution et un encadrement pédagogique inclusif, dans un contexte de changements sociaux et technologiques	22
Orientation 1	23
Consolidation d'une offre de programmes et de mesures de soutien arrimée aux contextes sociaux, économiques et culturels, aux exigences d'une vie intellectuelle et citoyenne active et aux besoins des étudiants	23
Axes de développement	23
Enjeu 2	24
Poursuivre les efforts déployés afin de préserver la qualité du milieu de vie que constitue le Cégep Marie-Victorin, dans le but de mobiliser les employés autour de sa mission éducative et de favoriser l'engagement étudiant.....	24
Orientation 2	25
Offre aux étudiants et aux employés du Cégep d'un milieu de vie accueillant, humaniste, stimulant et écoresponsable	25
Axes de développement	25
Enjeu 3	26
Se rendre indispensable dans un réseau en redéfinition et un environnement en développement	26
Orientation 3	27
Accroissement de l'engagement du Cégep dans la communauté et de son rayonnement local, régional et international	27
Axes de développement	27
Enjeu 4	28
Optimiser l'organisation du travail et tirer profit des avancées technologiques dans un contexte de remise en question des services publics et de besoins grandissants.....	28
Orientation 4	29
Priorisation des activités, simplification des processus et gestion éthique et responsable des ressources, dans une perspective de concertation et d'offre de services de qualité.....	29
Axes de développement	29
Liste des personnes consultées	30

Brève description du Cégep Marie-Victorin¹

Construit en 1965 sous le nom de Scolasticat central de Montréal, l'établissement porte ensuite le nom de Collège Marie-Victorin et offre des cours aux niveaux secondaire et collégial à titre d'institution privée, avant de devenir, en 1993, le Cégep Marie-Victorin, un établissement collégial public. Il compte aujourd'hui à son emploi environ 600 employés engagés fièrement dans la poursuite de sa mission éducative.

La majorité de ses activités sont concentrées à son campus situé au nord-est de l'île de Montréal. Le Cégep dispense également des services aux Pavillons Namur et Bélanger, situés dans les arrondissements de Côte-des-neiges-Notre-Dame-de-Grâce et de Rosemont-Petite-Patrie.

Les différentes formations offertes au Cégep Marie-Victorin relèvent de deux secteurs : l'Enseignement régulier et la Formation continue.

À l'Enseignement régulier, le Cégep Marie-Victorin offre six programmes préuniversitaires, dix programmes techniques qui préparent les étudiants à accéder au marché du travail, ainsi que six doubles DEC qui permettent aux étudiants d'obtenir un double diplôme d'enseignement préuniversitaire en trois ans. Ces divers programmes appartiennent aux domaines des sciences de la nature et de la réadaptation physique; du design, des arts et de la communication; ou des sciences et techniques humaines. Plus de 3 800 étudiants sont inscrits à l'un ou l'autre de ces programmes d'études. Ces programmes sont soutenus par des départements où les professeurs et le personnel technique sont disponibles et ont à cœur l'encadrement personnalisé des étudiants. L'aménagement physique des différents départements vise d'ailleurs à créer une vie départementale riche, où les interactions entre les professeurs et les étudiants sont constantes.

À la Formation continue, le Cégep Marie-Victorin présente une des plus importantes offres du réseau collégial, dont un programme préuniversitaire, deux programmes techniques, huit attestations d'études collégiales et une accréditation professionnelle, dans des environnements aussi variés que, notamment, le milieu carcéral, le Service aux entreprises et le Centre d'éducation multiculturel fréquenté par des étudiants adultes majoritairement issus de l'immigration. Le Cégep offre aussi des cours non crédités de perfectionnement à des entreprises et organisations, et au sein des communautés inuit et autochtone. Il est également responsable d'un programme spécial, *Intégration et exploration inuit*, qui vise à accueillir les jeunes Inuits qui ont terminé leur secondaire et à leur faire découvrir le collégial et ses

¹ Dans ce document, l'usage du genre masculin inclut le genre féminin; il n'est utilisé que pour alléger le texte.

PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT 2014-2019

programmes. De plus, le Cégep offre un programme de francisation destiné aux immigrants nouvellement admis au Québec, en partenariat avec le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. Finalement, le Bureau de reconnaissance des acquis et des compétences du Cégep favorise l'accès à un diplôme ou une attestation pour les adultes qui ont déjà cumulé une expérience professionnelle. La Formation continue du Cégep Marie-Victorin emploie 125 enseignants chargés de cours ou formateurs, qui offrent des cours et des activités de perfectionnement à près de 3000 adultes inscrits annuellement; la moitié de ces adultes étudient à temps complet.

Le Cégep Marie-Victorin offre de nombreux services aux étudiants : services psychosociaux et de santé, service d'aide financière, service d'information scolaire et professionnelle, service d'aide à l'intégration des étudiants (SAIDE). Il organise également chaque année une programmation diversifiée et abondante d'activités sportives, parascolaires, culturelles et de plein air, en plus d'encourager l'entrepreneuriat étudiant, et de coordonner de nombreuses initiatives dans la communauté visant à protéger l'environnement.

À travers son Bureau de développement international, le Cégep coordonne les projets de mobilité pour les étudiants, pour les personnels et pour la communauté, plusieurs partenariats et des projets de coopération à l'international. Il s'occupe également du recrutement d'étudiants étrangers et encadre, en collaboration avec le Centre d'éducation multiculturel, l'offre par le Cégep de programmes d'études en Chine et au Vietnam.

Depuis 2008, le Cégep a développé de nouveaux créneaux. Il a obtenu son admissibilité aux programmes de subvention offerts par les trois conseils de recherche fédéraux, et s'est doté d'infrastructures pour encadrer la recherche. Il a ainsi développé un Centre collégial de transfert technologique dans le secteur de l'habillement, Vestechpro, et a obtenu une Chaire UNESCO de recherche appliquée pour l'éducation en prison. Son expérience lui a également permis d'être reconnu comme Centre d'expertise en reconnaissance des acquis et des compétences (CERAC) par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie. Finalement, le Service aux entreprises du Cégep a recruté de prestigieux participants à ses formations, parmi lesquels on compte le Curateur public, Raymond Chabot Grant Thornton, la Fédération des caisses Desjardins et la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances.

À travers ses deux secteurs d'enseignement et ses différents services et bureaux, le Cégep Marie-Victorin rejoint une grande variété d'individus : des jeunes et des adultes inscrits à ses programmes crédités à l'Enseignement régulier et à la Formation continue, des participants aux activités de formation et de perfectionnement offertes par le Cégep et des candidats inscrits à la

PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT 2014-2019

Reconnaissance des acquis et des compétences. C'est d'eux tous dont il sera question lorsque, dans ce document, on parlera d'*étudiants*.

Démarche de planification stratégique

Afin d'élaborer le troisième plan de développement stratégique de son histoire, le Cégep Marie-Victorin a entrepris une démarche participative, ancrée dans la culture de concertation bien établie au collège et reposant sur une importante collecte de données.

Les responsabilités de coordonner toutes les étapes d'élaboration du plan, de collecter les données pertinentes, de sonder la communauté et de rédiger le document ont été confiées à un 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. Afin de valider les travaux en cours, un comité réacteur a également été désigné, qui comprenait 21 membres, représentants de toutes les catégories de personnel.

La planification stratégique pour la période de 2014-2019 s'est amorcée par la rédaction du bilan du *Plan stratégique de développement 2008-2014* et du *Plan institutionnel de réussite éducative* qu'il contenait. Ce bilan a permis de mettre en évidence les réalisations du Cégep dans les dernières années, et d'identifier les éléments qui devraient être maintenus ou ajustés dans le prochain plan. Il a été soumis au comité de régie, au comité réacteur et à la Commission des études, et a été adopté à l'unanimité par le Conseil d'administration.

Une vaste opération de collecte de données a ensuite été lancée. Un questionnaire a été envoyé à toute la communauté du collège en décembre 2013 (287 répondants), qui portait sur la mission du Cégep, ses forces et les enjeux auxquels il pourrait devoir faire face dans les cinq prochaines années. Une journée institutionnelle de réflexion collective a également été organisée le 21 janvier 2014, qui a rassemblé plus de 360 employés de toutes les catégories de personnel et quelques étudiants. À cette occasion, des ateliers ont permis de définir une nouvelle vision d'avenir pour le collège, et de faire émerger des idées nouvelles concernant les grands enjeux auxquels il devra se mesurer.

Le comité de pilotage a ensuite tenu des rencontres avec les représentants des syndicats des professeurs, du personnel professionnel, du personnel de soutien et des étudiants; ceux-ci ont pu lui transmettre leur vision des enjeux prioritaires du Cégep pour la période 2014-2019. En outre, chaque direction a mené des consultations afin de produire ses recommandations concernant le prochain plan stratégique; celles-ci ont été présentées au comité de régie le 10 février 2014, et transmises au comité de pilotage.

PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT 2014-2019

Un groupe consultatif de la réussite, qui regroupait un cadre, des professeurs, des professionnels et des membres du personnel de soutien, a également évalué le bilan du *Plan institutionnel de réussite éducative 2008-2013* et donné ses recommandations concernant les différents éléments dont devra tenir compte le prochain *Plan de réussite éducative*.

De plus, la communauté externe a, elle aussi, été interpellée à l'occasion de cette réflexion stratégique institutionnelle; le comité de pilotage a ainsi sollicité l'opinion de plus de 900 personnes (conseillers en orientation des écoles secondaires de Montréal, responsables dans les milieux de stage, élus, membres d'organismes communautaires, gens d'affaires de l'Est de Montréal, cadres des universités montréalaises) à travers un questionnaire en ligne portant sur leurs perceptions à l'égard du Cégep Marie-Victorin et sur les enjeux auxquels il devra faire face. Ces sujets ont également été abordés lors de rencontres tenues par le comité de pilotage avec les membres du Conseil d'administration, avec les partenaires offrant des services au Cégep (l'Association québécoise de pédagogie collégiale, Vestechpro, Papier Profusion, Coopsco, etc.) et avec les directeurs des écoles secondaires de l'Est de Montréal. Le Bureau de développement international a, de son côté, également consulté l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) et Cégep international.

De toutes ces consultations ont émergé de grands points saillants et plusieurs consensus, qui ont permis au comité de pilotage d'élaborer avec confiance le *Plan stratégique de développement 2014-2019* du Cégep Marie-Victorin, qui inclut également, comme il se doit, le *Plan de réussite éducative*. Ce nouveau plan stratégique a été soumis au comité de régie, au comité réacteur, à la Commission des études et, pour adoption, au Conseil d'administration en juin 2014.

Afin de s'assurer qu'il demeure pertinent et qu'il prend en compte les enjeux les plus importants pour le Cégep et son personnel, ce nouveau *Plan stratégique de développement* fera l'objet d'une réévaluation à mi-parcours.



Une mission essentielle et mobilisatrice

Le Cégep Marie-Victorin centre ses actions sur la formation intégrale et sur la réussite des étudiants, jeunes et adultes, afin qu'ils puissent se réaliser sur les plans physique, affectif, intellectuel, social et culturel. Il s'engage aussi activement dans 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.

La mission du Cégep Marie-Victorin en tant qu'établissement d'enseignement supérieur insiste sur sa responsabilité à l'égard des étudiants qu'il forme. À travers les formations qu'il dispense et l'atmosphère stimulante qu'il leur offre, il prépare les étudiants au monde du travail ou à l'université; il les prépare aussi, plus globalement, à devenir des citoyens du monde, sensibilisés, critiques, engagés et inspirés. Pour atteindre ce but, l'innovation pédagogique, la rigueur et l'engagement sont nécessaires.



Une vision inspirante

Véritable pôle dans son environnement, le Cégep Marie-Victorin continue d'innover afin de conjuguer accessibilité et enseignement supérieur. À travers des mesures de soutien et d'accompagnement reconnues et un enseignement de qualité, son personnel accompagne les étudiants vers la réussite et met de l'avant leurs réalisations, dans un climat de collaboration, d'échange et d'entraide, dans un environnement chaleureux fréquenté par une mosaïque d'étudiants de tous les âges et de toutes les cultures.

Incarnant l'idéal d'accessibilité aux études supérieures qui a inspiré les signataires du rapport Parent, le Cégep Marie-Victorin dispense un enseignement de qualité et offre la possibilité à tous les étudiants de se réaliser à travers leur parcours scolaire ou la reconnaissance de leurs acquis et de leurs compétences. Il joue un rôle important dans son environnement, en proposant à la population et aux entreprises des services variés et des formations reconnues. Inclusif et centré sur l'humain, il prône un encadrement personnalisé des étudiants, et favorise une collaboration étroite entre tous les acteurs de sa communauté.

Pour y arriver, il s'appuie sur des valeurs partagées :

L'humanisme

Au Cégep Marie-Victorin, la qualité des relations interpersonnelles est précieuse et on lui porte une grande attention. Les employés entretiennent des relations humaines ouvertes et transparentes. Les communications sont fluides et les rapports entre les gens sont chaleureux et authentiques. Un sentiment de confiance mutuelle peut ainsi s'installer, prémisse à la coopération et à l'entraide. L'étudiant y est perçu avant tout comme un être humain, qu'il convient d'accueillir et de former dans une atmosphère conviviale et inclusive. Au Cégep Marie-Victorin, ce projet éducatif vise le développement intégral de l'étudiant et son épanouissement, à travers l'exploration de savoirs disciplinaires et d'éléments de culture générale.

La créativité

Les membres de la communauté du Cégep se distinguent par leur grande ouverture. Une culture de l'innovation est bien installée au collège, rendue possible par la curiosité intellectuelle du personnel et la souplesse de l'établissement, qui valorise les initiatives et les projets. Ceux-ci impriment un dynamisme à tout le collège, où prolifèrent projets de recherche, développement de matériel didactique et initiatives pédagogiques; plusieurs d'entre eux sont diffusés dans le

PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT 2014-2019

réseau collégial et reconnus. En émerge un milieu stimulant et agréable où les travaux et les œuvres de ses étudiants et de ses employés sont mis en valeur.

La responsabilité sociale

Situé sur l'île de Montréal dans des secteurs en pleine mutation, où se côtoient de nouveaux ensembles résidentiels et des quartiers moins favorisés, mais marqués par une grande richesse multiculturelle, le Cégep Marie-Victorin accueille chaque année un grand nombre d'étudiants aux dossiers scolaires diversifiés dans une atmosphère d'ouverture; les étudiants aux dossiers scolaires les plus forts y côtoient des étudiants de première génération (dont un ou deux parents n'ont pas eu d'éducation postsecondaire), des étudiants dont le parcours scolaire a pu être difficile et des adultes qui décident de retourner dans le monde scolaire ou de faire reconnaître leurs acquis expérientiels en vue d'obtenir un diplôme ou une attestation. À cet égard, l'importance sociale du Cégep est immense, et tous les membres du personnel sont conscients du rôle que joue le collège dans la démocratisation du savoir. Pour permettre à tous les étudiants d'accéder à l'enseignement supérieur et à ces adultes de voir leurs connaissances approfondies et leur expérience reconnue, ils conjuguent enseignement de qualité et rigoureux, et finesse de l'intervention humaine et pédagogique ou andragogique.

L'engagement

Finalement, la vie au Cégep Marie-Victorin est marquée par la passion et le dévouement des employés qui y travaillent. Leur engagement dans la mission du collège est entier, et ils partagent un grand sentiment d'appartenance à l'égard de *leur* collège, dont ils sont fiers. Plusieurs employés sont d'ailleurs d'anciens étudiants, qui ont choisi de revenir pour travailler au Cégep Marie-Victorin. L'ensemble du personnel contribue au développement des programmes d'études et offre des services de qualité à tous ceux qui fréquentent le collège.



Le Cégep Marie-Victorin en 2014 : forces, défis et enjeux

Un enseignement de qualité dans un milieu de vie stimulant et dynamique

Le Cégep Marie-Victorin dispense une formation de qualité; la capacité d'innovation de son personnel, son processus d'amélioration continue de ses programmes, l'importance qu'il accorde au perfectionnement de ses employés et la qualité des actions pédagogiques posées dans ses classes se traduisent par un taux de satisfaction élevé des étudiants à l'égard de la formation qu'ils ont reçue. Ses programmes se distinguent par les opportunités stimulantes qu'ils offrent aux étudiants (participation à des concours, séjours à l'étranger, projets intégrateurs) et par la qualité des installations qu'ils mettent à leur disposition. Les étudiants qui choisissent de le fréquenter sont conviés à une expérience d'apprentissage riche, stimulante et complète.

L'aménagement des lieux au Cégep Marie-Victorin est étroitement lié à sa mission pédagogique; le Cégep conçoit en effet ses espaces physiques comme des lieux d'expérimentation, de création, de stimulation intellectuelle et d'innovation. Parmi ceux-ci, notamment, mentionnons les laboratoires de sciences à la fine pointe de la technologie, le centre de création multiplateforme en option médias, la matériauthèque rénovée du programme Design d'intérieur, la clinique-école du programme de Techniques de réadaptation physique, qui dispense des services de physiothérapie à la communauté, et le centre de formation Danielle-Laporte, qui permet aux étudiants de Techniques d'éducation à l'enfance d'observer les activités d'un centre de la petite enfance.

Les étudiants sont au cœur des préoccupations au Cégep Marie-Victorin : tout le personnel se soucie de leur développement personnel et professionnel, et de leur réussite, et l'on cherche sans cesse à mieux comprendre leurs besoins et leur parcours scolaire. Le collège se distingue par la qualité de son accueil des étudiants en première session. Durant tout leur parcours, les étudiants trouvent au Cégep Marie-Victorin des services et un encadrement pédagogique pour favoriser leur épanouissement et leur réussite, et des mesures d'aide pour ceux qui en ont besoin. Ils évoluent également dans un milieu éducatif dynamique, où l'offre d'activités parascolaires est généreuse et où les opportunités de séjours de formation et de stages à l'international sont nombreuses.

La qualité du lien entre le personnel et les étudiants s'inscrit dans le contexte plus large de la culture humaniste qui caractérise le collège et en fait l'une de ses grandes forces. Une attention marquée est également accordée à la qualité du milieu de vie : la beauté et le caractère chaleureux des espaces communs (dont le design est d'ailleurs réalisé par le personnel et les

PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT 2014-2019

étudiants, et met à l'honneur leurs réalisations) et la valorisation des espaces verts du Cégep sont des attraits indéniables, qui contribuent au recrutement d'étudiants et d'employés de qualité.

D'autres thèmes sont également chers à la communauté marie-victorienne, parmi lesquels figurent la promotion de saines habitudes de vie et le développement d'une conscience environnementale.

Grâce à son ouverture et à sa grande capacité d'adaptation, le Cégep Marie-Victorin a développé, au fil des années, des expertises reconnues et une présence dans maints secteurs d'activité. Il jouit, grâce aux trois sites où il dispense de l'enseignement, d'une présence élargie sur l'île de Montréal; son offre de services est extrêmement diversifiée et il a noué de nombreux partenariats au Québec, au Canada et à l'international. Il investit également dans la formation et le perfectionnement de ses employés, et dans le partage d'expertise au sein même du collège et à l'externe, à travers les présentations, formations et conférences de son personnel invité dans de nombreux colloques et dans d'autres établissements collégiaux.

Toutes ces activités du Cégep Marie-Victorin concordent avec sa mission éducative, et suscitent l'engagement et la mobilisation de ses employés afin d'en favoriser la réalisation.

Un réseau en pleine redéfinition et des étudiants dont le profil se modifie

Comme dans plusieurs cégeps montréalais, la composition des groupes-cours au collège s'est beaucoup modifiée dans les dernières années; elles sont désormais composées d'étudiants aux besoins variés. Au Cégep Marie-Victorin, les étudiants avec un dossier scolaire fort côtoient des étudiants avec un dossier scolaire plus faible, et les étudiants plus âgés se mêlent aux étudiants directement arrivés du secondaire. L'âge moyen des étudiants à l'Enseignement régulier est ainsi de 20 ans, et de 30 ans à la Formation continue.

Tout comme dans le reste du réseau collégial, le nombre d'étudiants avec besoins particuliers a grandement augmenté au Cégep; ainsi, le nombre d'étudiants qui bénéficient de services adaptés est passé de 74 en 2009 à plus de 230 en 2013. Au moins 35 % des étudiants inscrits au Cégep Marie-Victorin sont des étudiants de première génération (dont un ou deux parents n'ont pas eu d'éducation postsecondaire).

Les étudiants du Cégep Marie-Victorin réussissent mieux en première session que dans les mêmes programmes ailleurs dans le réseau (cette différence est d'environ 3 %). Ceci découle de l'importance accordée aux mesures d'aide, et de la pédagogie de première session bien

PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT 2014-2019

implantée au collège. Le cheminement de plusieurs étudiants au Cégep est cependant allongé par différents facteurs, tels que la nécessité d'occuper un emploi rémunéré, l'engagement dans d'autres activités, certaines difficultés scolaires ou la condition d'étudiant parent. Il est ainsi intéressant de noter que 23 % des étudiants inscrits au Cégep Marie-Victorin reçoivent de l'aide financière.

De plus, le Cégep accueille un nombre grandissant d'étudiants issus de l'immigration, et les données démographiques laissent penser que cette tendance s'accroîtra. Ainsi, 17 % des étudiants de l'Enseignement régulier et 47 % des étudiants de la Formation continue sont nés en dehors du Canada; à eux tous, ils proviennent de 94 pays différents. En outre, 35 % des étudiants de l'Enseignement régulier ont des parents nés hors Québec. Cette diversité culturelle enrichit les classes, tout comme le fait également la présence dans les programmes d'un nombre croissant d'étudiants internationaux (on en compte 64 en 2013). Le Bureau de la reconnaissance des acquis et des compétences du collège joue également un rôle important dans la qualification des personnes immigrantes. Puisque 14 % des étudiants de l'Enseignement régulier et 26 % des étudiants de la Formation continue n'ont pas le français comme langue maternelle, la demande d'un accompagnement en français langue seconde auprès des services d'aide en français écrit s'en trouve accrue.

Tous ces changements dans la composition de la population étudiante entraînent des besoins nouveaux et engagent le Cégep Marie-Victorin à modifier ses façons de faire pour mieux y répondre. La variété grandissante de la population étudiante impose d'adapter la manière d'enseigner, afin de joindre le plus grand nombre d'étudiants en prenant en compte leurs particularités. Dans ce contexte, le développement d'une pédagogie interculturelle et inclusive s'impose, qui doit permettre de préserver la rigueur et la qualité des programmes sans faire de concessions par rapport aux standards attendus. La consolidation de notre filet d'aide à la réussite et le maintien d'une offre variée et coordonnée de services aux étudiants sont également des enjeux importants; grâce à ceux-ci, le collège pourra répondre aux besoins des étudiants. L'accent doit être mis tant sur les étudiants qui éprouvent des difficultés que sur ceux qui ont un dossier scolaire fort, qui ont également besoin d'être stimulés intellectuellement. Plus globalement, toute la communauté étudiante a besoin d'être motivée et inspirée, à travers des projets mobilisateurs, notamment à l'international, des activités parascolaires et des initiatives visant à développer son sentiment d'appartenance à l'établissement et son engagement dans son projet d'études.

D'ailleurs, dans les dernières années, le rapport aux études des étudiants a changé, aussi bien au collégial qu'à l'université : de nombreuses études ont en effet démontré que le projet scolaire des étudiants du collégial s'inscrit désormais parmi d'autres priorités (emploi, famille, etc.) et

PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT 2014-2019

que leur parcours scolaire s'en trouve souvent allongé ou complexifié. Les taux de persévérance et de diplomation dans les différents programmes en sont, bien sûr, affectés, et les cheminements initialement prévus sont de moins en moins suivis. Ainsi, 42 % des étudiants qui intègrent un de nos programmes à l'Enseignement régulier ont déjà été inscrits dans un autre programme collégial (au Cégep Marie-Victorin ou dans un autre collège); cette proportion est de 21 % à la Formation continue.

Cette nouvelle façon de cheminer dans les études doit être prise en compte par le Cégep; celui-ci doit voir dans quelle mesure il peut assouplir et repenser la manière dont le parcours scolaire est actuellement conçu, afin d'accueillir plus adéquatement les étudiants dans leur nouveau mode de rapport à leurs études, tout en les menant vers la diplomation. Des mesures, comme les passerelles DEC-BAC, qui favorisent le passage entre les différents ordres d'enseignement doivent également être davantage développées.

Le Cégep Marie-Victorin doit aussi, en tant qu'établissement d'enseignement supérieur, jouer un rôle important auprès des immigrants, présents en très grand nombre sur l'île de Montréal, afin de favoriser leur francisation, la reconnaissance de leur formation et leur diplomation, catalyseurs de leur intégration à la société québécoise.

Les besoins de la société à l'égard de ses travailleurs sont également en mutation profonde. Le monde du travail se modifie constamment et les fonctions de travail se complexifient; les emplois qui n'exigent pas des connaissances, même minimales, en lecture, en écriture et dans le maniement des technologies de l'information et des communications sont désormais extrêmement rares. Dans ce contexte, le Cégep doit adapter son offre de formation aux adultes, afin que ceux-ci puissent, grâce à un projet d'études, réussir à faire évoluer leur potentiel d'employabilité et assumer pleinement leur rôle de citoyens. Quant au secteur de l'Enseignement régulier, il doit aussi former de futurs employés dotés d'une formation (technique ou préuniversitaire) pertinente et à la fine pointe, et forts d'une culture générale développée, qui leur permettra d'évoluer avec confiance dans une société où leur esprit critique, leurs habiletés et leur sens de l'adaptation les distingueront.

Un cégep ancré dans son milieu, mais ouvert sur le monde

Afin de réaliser pleinement sa mission, le Cégep Marie-Victorin doit accroître ses liens avec sa communauté. Encore méconnu dans son environnement immédiat, il doit désormais nouer davantage de partenariats avec les écoles secondaires, les organismes communautaires et les entreprises des environs, et s'imposer comme un pôle important dans l'Est de Montréal, mais aussi dans les quartiers où sont situés ses autres pavillons. Tous ces milieux ont des besoins très grands, auxquels le collège pourrait répondre plus efficacement en se faisant mieux connaître,

PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT 2014-2019

en améliorant sa lecture des enjeux de ces milieux et en mettant à profit son expertise. Ces partenaires sont également des employeurs potentiels pour les étudiants du Cégep.

Par ailleurs, le développement des technologies de communication, l'ouverture des marchés et la possibilité de voyager ont ouvert la voie à la mondialisation. Dans ce contexte, le Cégep Marie-Victorin doit également maintenir sa présence active à l'étranger, aussi bien à travers son offre de formations que son engagement dans des collaborations et des partenariats, et grâce aux projets de mobilité présents dans ses programmes.

De plus, alors que l'enseignement postsecondaire au Québec est en pleine mutation, et que le partage des responsabilités entre les cégeps et les universités est remis en question, l'accroissement du rayonnement du Cégep prend tout son sens. Il importe en effet de défendre sa place dans l'enseignement supérieur, de valoriser la qualification des techniciens formés au collégial et de rappeler son importance cruciale dans l'accès aux études supérieures.

Bien que les pronostics démographiques pour le réseau collégial sont assez sombres pour la période 2014-2019, caractérisée par un creux qui entraînera une diminution importante de la population étudiante au collégial, les modèles de projection prévoient que le Cégep Marie-Victorin, situé dans un secteur en pleine expansion, sera moins affecté que d'autres par cette baisse. Il doit néanmoins, pour préserver le niveau de ses effectifs, et renouveler sans cesse la manière dont il recrute les nouveaux étudiants. Il aura notamment pour défi, dans les prochaines années, de rejoindre les nouvelles populations que les transports en commun et les projets domiciliaires de l'Est de Montréal et de Laval pourront lui rendre accessibles, tout en continuant, également, à recruter des étudiants internationaux. Il doit aussi, dans un tel contexte plus global de décroissance, poursuivre la défense du réseau collégial, et réclamer pour celui-ci un financement suffisant et plus stable, adapté à ses réalités.

D'ailleurs, dans un contexte de sous-financement du réseau collégial et de politiques d'austérité, le Cégep Marie-Victorin devra porter une attention spéciale à l'entretien de ses infrastructures et à la mise à niveau de ses équipements et de ses biens mobiliers. Bien qu'il soit en bon état, son parc immobilier est vieillissant et il nécessite des travaux constants afin d'assurer la sécurité des personnes et des biens, de contrer la vétusté des immeubles et de maintenir leur conformité aux normes ainsi que leur conservation. Pour éviter tout déficit d'entretien alors que les ressources sont limitées, il devra consolider ses sources de financement, prioriser judicieusement les projets et en contrôler étroitement les coûts.

PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT 2014-2019

Un cégep favorisant l'évolution technologique, et pourtant toujours humain

Afin d'assurer son développement, le Cégep Marie-Victorin devra mettre à niveau ses équipements et réviser son offre de services, afin de permettre à sa communauté de tirer davantage profit des technologies de l'information et des communications (TIC), particulièrement dans les domaines de la pédagogie, de l'interaction avec les étudiants, de l'accessibilité des ressources documentaires, de l'enseignement à distance et de la promotion du collège. Il pourra également utiliser ces outils pour revoir ses façons de faire et augmenter l'efficacité de ses processus administratifs. Plus généralement, puisque de nouveaux outils et de nouvelles obligations liées à la reddition de comptes ont passablement modifié les tâches de certains services, le collège devra revoir son organisation du travail afin d'éviter toute redondance et de maximiser la mise en commun et la coopération entre les services et les départements.

Il devra également veiller à protéger ses acquis, particulièrement sa culture humaniste, dans un contexte où un grand nombre de départs à la retraite sont prévus, ainsi que de nombreux mouvements de personnel. Afin de recruter du personnel engagé et de le mobiliser autour de ses valeurs institutionnelles, il devra optimiser la communication et la coopération à l'interne, et faire preuve de souplesse pour continuer de se présenter comme un employeur de choix, sensible aux besoins et au développement de ses employés. Afin de réduire l'impact des nombreux départs à la retraite, il devra également consolider ses mesures favorisant le transfert d'expertises et les relations intergénérationnelles.



Note sur le format du *Plan stratégique de développement 2014-2019*

Le *Plan stratégique de développement 2014-2019* innove par son contenu et par sa facture synthétique.

Les consultations en vue de définir le nouveau plan stratégique de développement ont mis à jour le besoin d'en faire un document plus concis et plus intégrateur, afin d'en faire un outil de mobilisation plus puissant et d'en simplifier la diffusion auprès de la communauté et le suivi administratif.

Dans cette optique, le comité de pilotage a choisi de réduire à quatre le nombre d'orientations stratégiques poursuivies. Pour chacune de ces orientations, des axes de développement, définis en objectifs, ont été choisis, qui précisent la manière ou la stratégie privilégiée par le Cégep pour aborder un enjeu.

Chacun de ces axes de développement constitue un vecteur rassembleur d'objectifs. Ceux-ci peuvent mobiliser plusieurs services à la fois, ce qui reflète bien la culture de concertation et de collaboration propre au collège. Une attention particulière a été accordée au fait que les différents objectifs constituent des catégories distinctes qui s'excluent mutuellement, afin d'éviter autant que possible les dédoublements dans la reddition de comptes liée aux actions stratégiques.

Dans ce nouveau plan stratégique, les moyens déployés en regard de chacun des objectifs ne sont pas précisés. Il appartient à chacune des directions de les proposer annuellement au comité de régie et à la direction générale, qui jugera de leur pertinence. Cette façon de faire permet que le plan stratégique soit accessible et orientant; elle permet à l'organisation de réagir rapidement et avec souplesse à des modifications de paradigme, tout en gardant une direction globale claire, explicitement inscrite dans son *Plan stratégique de développement 2014-2019*. Cela permet également au Cégep de mieux départager les actions stratégiques des opérations courantes.

Le Cégep Marie-Victorin a également décidé de ne pas rattacher le *Plan de réussite éducative* à une orientation en particulier. À la place, les différents éléments liés à la réussite sont déclinés dans toutes les orientations du plan stratégique, ce qui témoigne clairement de l'imbrication étroite de la réussite dans les différentes activités du collège. Le *Plan de réussite éducative* se déploie donc transversalement dans le *Plan de développement stratégique 2014-2019*, de la même façon que la culture de la réussite éducative est présente dans toute l'offre de formation du Cégep.

PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT 2014-2019

Finalement, une attention spéciale a été portée au choix des indicateurs et des cibles, afin que ceux-ci témoignent directement de l'atteinte des objectifs, sans sacrifier les nuances et les enjeux contextuels liés à ceux-ci.



Plan stratégique de développement

Enjeu 1

Adopter une vision novatrice de l'enseignement, mise en œuvre à travers des programmes en constante évolution et un encadrement pédagogique inclusif, dans un contexte de changements sociaux et technologiques

La démocratisation de l'enseignement supérieur, l'efficacité des mesures d'accompagnement mises en place au primaire et au secondaire pour les élèves avec besoins particuliers, la modification du Règlement sur le régime des études collégiales qui assouplit les conditions d'admission des élèves du secondaire, l'établissement à Montréal de plusieurs immigrants, l'accroissement des exigences du monde du travail, la modification chez les étudiants de leurs rapports aux études : tous ces éléments combinés, et d'autres encore, font en sorte que la population étudiante s'est grandement modifiée dans les dernières années. Parallèlement à ces changements, des avancées dans le domaine des technologies de l'information et des communications ont créé de nouvelles possibilités (éducatives et citoyennes, notamment), en même temps qu'elles modifient en profondeur plusieurs fonctions de travail et bouleversent le rapport aux savoirs.

En réponse à ces changements et aux nouveaux besoins qui en émergent, le Cégep Marie-Victorin doit impérativement consolider et enrichir son offre de programmes et de mesures d'aide. Celle-ci doit s'arrimer aux exigences des universités, du monde du travail et de la société, et tenir compte des besoins diversifiés des étudiants. Pour y arriver, l'innovation pédagogique et organisationnelle nous permettra de conjuguer inclusion et standards élevés, afin d'offrir aux étudiants une formation de qualité et de leur permettre de compléter leur projet d'études. Une attention spéciale devra également être portée au développement de leurs compétences essentielles, liées notamment à l'utilisation de l'écrit, et à leurs compétences informationnelles, rendues incontournables dans une société fondée sur le savoir.

Orientation 1

Consolidation d’une offre de programmes et de mesures de soutien arrimée aux contextes sociaux, économiques et culturels, aux exigences d’une vie intellectuelle et citoyenne active et aux besoins des étudiants²

Axes de développement

- 1.1 Raffinement des bonnes pratiques en matière de gestion des programmes
- 1.2 Prise en compte, dans l’offre de programmes et de perfectionnements, des créneaux émergents, des besoins nouveaux et des nouvelles technologies disponibles
- 1.3 Développement d’une plus grande polyvalence dans les propositions de formations et de parcours scolaires
- 1.4 Développement d’approches pédagogiques inclusives et participatives, qui tiennent compte de la diversité des étudiants
- 1.5 Consolidation du filet d’aide à la réussite
- 1.6 Amélioration des compétences liées à l’utilisation de l’écrit (lecture et écriture) par les étudiants
- 1.7 Amélioration des compétences informationnelles des étudiants
- 1.8 Dynamisation des programmes et de l’aide à la réussite à travers la participation à des projets de recherche, de développement et de mobilité internationale
- 1.9 Développement d’un arrimage accru entre l’Enseignement régulier et la Formation continue

² Nous rappelons que, ainsi qu’il est indiqué à la page 7 du présent document, le terme *étudiants* désigne les étudiants de l’Enseignement régulier, de la Formation continue et les participants aux activités de formation et de perfectionnement offertes par le Cégep, de même que les candidats inscrits à la Reconnaissance des acquis et des compétences.

Enjeu 2

Poursuivre les efforts déployés afin de préserver la qualité du milieu de vie que constitue le Cégep Marie-Victorin, dans le but de mobiliser les employés autour de sa mission éducative et de favoriser l'engagement étudiant

Puisque sa mission vise la formation intégrale des étudiants, le Cégep Marie-Victorin doit se définir non seulement comme une maison d'enseignement supérieur, mais comme un véritable milieu de vie, que les étudiants et les employés prendront plaisir à fréquenter, et qui leur offrira des opportunités, des défis et des occasions d'être valorisés et de se développer. Dans un contexte où l'on constate une modification profonde du rapport des étudiants à leurs études et du rapport des employés à leur travail, et où des départs nombreux à la retraite obligeront le Cégep à recruter du nouveau personnel et à le mobiliser autour d'une vision commune, cette préoccupation d'offrir un environnement accueillant et riche, où l'on place l'individu au centre des préoccupations, prend tout son sens.

Pour qu'il demeure un tel environnement inclusif, stimulant et épanouissant, le Cégep Marie-Victorin doit porter, dans les sites où il dispense ses formations, une attention tant aux lieux physiques qu'aux activités qui s'y déroulent, afin qu'ils soient le reflet des valeurs qu'il a réussi à développer et qu'il veut transmettre : le respect d'autrui, l'ouverture, la conscience environnementale, la responsabilité citoyenne et la créativité.

Orientation 2

Offre aux étudiants et aux employés du Cégep d'un milieu de vie accueillant, humaniste, stimulant et écoresponsable

Axes de développement

- 2.1 Amélioration continue de l'offre de services et d'activités pour les étudiants
- 2.2 Actualisation continuelle de l'offre de perfectionnement et de codéveloppement pour le personnel
- 2.3 Recrutement, engagement, mobilisation et rétention d'un personnel qui adhère aux valeurs et à la culture du Cégep
- 2.4 Maintien du climat de travail harmonieux à travers des pratiques de gestion ouverte basée sur la consultation, la responsabilisation et la mobilisation des équipes, la valorisation des réalisations du personnel et des étudiants et la reconnaissance de l'apport de chacun
- 2.5 Développement de nouveaux moyens pour joindre les étudiants, les sensibiliser et les informer
- 2.6 Développement d'un environnement propice à l'intégration et à l'utilisation des technologies de l'information et des communications
- 2.7 Intégration accrue des principes du développement durable dans les actions du Cégep
- 2.8 Maintien de la qualité et de la sécurité de l'environnement physique du Cégep

Enjeu 3

Se rendre indispensable dans un réseau en redéfinition et un environnement en développement

Dans un contexte d'austérité financière et de remise en question du mandat et des responsabilités de plusieurs acteurs du monde de l'enseignement supérieur, les cégeps doivent impérativement faire valoir leur importance et montrer à la société la valeur précieuse et la pertinence des diplômes qu'ils décernent et de la formation qu'ils offrent.

Afin d'assurer son développement et sa place dans l'enseignement supérieur, le Cégep Marie-Victorin doit réussir à mieux faire connaître ses services et ses réussites; il a en effet la chance de se déployer dans des secteurs en plein développement, où il est cependant encore mal connu. Il doit également nouer des alliances stratégiques, avec des partenaires issus aussi bien de son environnement immédiat que de l'international, qui l'aideront à dynamiser son action et avec lesquels il pourra développer plus encore ses zones d'expertise, nombreuses et diversifiées. Le Cégep sera directement interpellé par les changements importants dans le monde du travail et dans la société, et les besoins grandissants de formation qui en émergent.

Orientation 3

Accroissement de l'engagement du Cégep dans la communauté et de son rayonnement local, régional et international

Axes de développement

3.1 Renouvellement des stratégies et des moyens de recrutement de nouveaux étudiants et de sollicitation de nouveaux milieux

3.2 Développement d'une stratégie de visibilité qui fait connaître la pertinence du rôle du Cégep dans le monde de l'enseignement supérieur et la qualité de ses services et de ses programmes

3.3 Développement d'occasions de collaboration en recherche et de transfert d'expertise dans les domaines de spécialisation du Cégep

3.4 Développement et maintien de partenariats stratégiques avec des acteurs externes (écoles secondaires, autres cégeps, universités, organismes communautaires, entreprises, etc.) et à l'international

Enjeu 4

Optimiser l'organisation du travail et tirer profit des avancées technologiques dans un contexte de remise en question des services publics et de besoins grandissants

Mis au défi de s'adapter à des changements rapides sur les plans sociaux, technologiques et économiques, les cégeps doivent, avec les ressources dont ils disposent, entretenir leurs infrastructures et leurs équipements, mettre à niveau leurs outils informatiques et répondre aux besoins pédagogiques et administratifs de leur communauté. Ils sont de plus tenus, par leurs bailleurs de fonds, de faire une reddition de comptes toujours plus complexe et extensive. Tous ces changements affectent plusieurs de leurs processus. Afin d'optimiser ceux-ci et de maximiser l'utilisation des ressources matérielles et financières, tout en veillant à répondre le mieux possible aux besoins de la communauté et à soutenir la mission éducative de l'établissement, le Cégep Marie-Victorin doit revoir ses façons de faire, assouplir ou adapter certaines de ses procédures, tirer profit de la tradition de collaboration au sein de l'établissement en veillant à ce que les actions du personnel soient concertées, et s'assurer que ses pratiques de gestion sont éthiques et responsables.

Orientation 4

Priorisation des activités, simplification des processus et gestion éthique et responsable des ressources, dans une perspective de concertation et d'offre de services de qualité

Axes de développement

4.1 Prise en compte des besoins des étudiants et des employés dans la mise en œuvre des services

4.2 Allègement et assouplissement des processus administratifs, en accord avec les principes d'une gestion éthique et responsable

4.3 Mise à profit des nouvelles technologies afin d'augmenter l'efficacité de certains processus administratifs

4.4 Concertation et optimisation de l'utilisation des ressources

Liste des personnes consultées

Comité de pilotage

Sylvain Mandeville, directeur général
Hélène Allaire, directrice des études
Josée Deschênes, directrice de la formation continue et des services aux entreprises
Catherine Paquin-Boivin, technicienne en information
Julie Roberge, conseillère pédagogique

Comité réacteur

Le Comité de pilotage (5 membres)

Sylvain Mandeville, directeur général
Hélène Allaire, directrice des études
Josée Deschênes, directrice de la formation continue et des services aux entreprises
Catherine Paquin-Boivin, technicienne en information
Julie Roberge, conseillère pédagogique

Les Syndicats et Associations (5 membres)

Nathalie Baumgartner, coordonnatrice, représentante du comité local de l'Association des cadres
Louis-Raphaël Pelletier, professeur, chargé des affaires pédagogiques du syndicat des professeurs
Émilie Summermatter, conseillère en communication, représentante du Syndicat du personnel professionnel
Frédéric Jolicoeur-Anglehart, technicien en travaux pratiques, représentant de l'association du personnel de soutien
Fiona Brilvicas, représentante du syndicat étudiant

Groupe consultatif de la réussite

Marie Blain, directrice adjointe des études
Adeline Gendron, professeure
Anne-Marie Pepin, professeure
Fany Banville, professeure
Johanne Morin, professeure
Nathalie Lafond, professeure
Louis-Raphael Pelletier, représentant du syndicat des professeurs
Angela Mastracci, conseillère pédagogique
Anite Decarvalho, conseillère pédagogique
France Cote, conseillère pédagogique
France Seguin, conseillère pédagogique
Dominique Lebel, conseillère pédagogique
Julie Roberge, conseillère pédagogique

Comité de régie

Sylvain Mandeville, directeur général
Hélène Allaire, directrice des études
Eric Dion, directeur des ressources humaines et secrétaire général
Marc-André Ayotte, directeur des services administratifs
Jean-Pierre Miron, directeur des affaires étudiantes et du développement international
Josée Deschênes, directrice de la formation continue et des services aux entreprises

La Commission des études (7 membres)

Michel Vincent, directeur adjoint des études, représentant les cadres
Christiane Gauthier, professeure, formation générale
Philippe Bouchard, professeur, formation préuniversitaire
Lyne Bisson, professeure, formation technique
Sylvie Bélanger, conseillère en formation scolaire, représentante du syndicat du personnel professionnel
Renée Lemieux, technicienne en loisirs, représentante du personnel de soutien
David Benoît, étudiant

La direction du cégep (4 membres)- 4 membres choisis parmi le personnel de manière à assurer la représentativité des divers services, secteurs et directions

Jean-Pierre Miron, directeur des affaires étudiantes et du développement international
Francine Faucher, coordonnatrice à la Direction des ressources humaines
Jean-François Bellemare, coordonnateur à l'Éducation permanente et aux Services aux entreprises
Robert Tremblay, technicien en informatique de la Direction des services administratifs (Service informatique)

Lysanne Lacoste, conseillère pédagogique
Catherine Paquin-Boivin, technicienne en information
Dominique Roy, aide pédagogique individuelle
Jennifer Desbiens, aide pédagogique individuelle
Johanne Cossette, aide pédagogique individuelle
Johanne Routhier, aide pédagogique individuelle
Sabrina Pavy, aide pédagogique individuelle
David Lebel, conseiller en formation scolaire
Sylvie Belanger, conseillère en formation scolaire
Maryse Hamel, technicienne en loisirs
Anie Chaput, orthopédagogue
Melissa Gopalkrishna, technicienne en éducation spécialisée
Stéphanie Rivard, conseillère en services adaptés
Sylvie Tremblay, conseillère en services adaptés

Commission des études

Hélène Allaire, directrice des études
Lydia Anfossi, professeure, secteur technique
Stéphane X. Amyot, professeur, tous secteurs confondus
Sylvie Bélanger, conseillère en formation scolaire
David Benoît, étudiant, secteur préuniversitaire
Lyne Bisson, professeure, secteur technique
Marie Blain, directrice adjointe
Philippe Bouchard, professeur, secteur préuniversitaire
Josée Deschênes, directrice de la formation continue et des services aux entreprises
Jean Frigault, professeur, formation générale
Christiane Gauthier, professeure, formation générale
Betty Guillaume, étudiante secteur technique
Michel Haworth, professeur, secteur technique

Olivier Juneau, employé de soutien
Lysanne Lacoste, employée professionnelle
France Lalande, professeure, tous secteurs confondus
Renée Lemieux, employée de soutien
Marie-Pierre Milcent, professeure, secteur préuniversitaire
Marjorie O'Bomsawin, professeure, secteur technique
Louis-Raphaël Pelletier, professeur, chargé des affaires pédagogiques
Anne-Marie Pepin, professeure, secteur préuniversitaire
Johanne Routhier, api, secteur régulier
France Séguin, conseillère pédagogique
Pascal Solignac, professeur, tous secteurs confondus
Geneviève Tringali, professeure, secteur préuniversitaire
Michel Vincent, directeur adjoint des études

Conseil d'administration

Serge Foucher, président, représentant des parents d'étudiants
Stéphane Lavallée, vice-président, représentant du milieu socio-économique
Rita De Luca, représentante des entreprises
Célyne Campeau, représentante des parents d'étudiants
Judith Brillant, représentante du milieu socio-économique
Justine Couturier-Des Rochers, représentante du milieu socio-économique
Geneviève Gagné, représentante des universités
Perpétue Polifort, représentante des commissions scolaires
Jean-Daniel Petit, diplômé du secteur technique

Stéphane Lavoie, diplômé du secteur préuniversitaire
Johanne Fortier, représentante des entreprises
Charles Lemieux, représentant des professeurs
Louis-Raphaël Pelletier, représentant des professeurs
Julie Roberge, représentante des professionnels
Joelle Lefebvre, représentante du personnel de soutien
Jérémie Cholette, secteur préuniversitaire, représentant des étudiants
Sylvain Mandeville, directeur général
Hélène Allaire, directrice des études
Eric Dion, directeur des ressources humaines et secrétaire général



