Plan stratégique

Janvier 2005

programmes préuniversitaires
programmes techniques
formation continue
socioculturel
vulkins
sports intramuros
programmes professionnels
pavillon d'activités physiques
fondation

Permettre à l'étudiante et à l'étudiant d'acquérir
les compétences nécessaires pour aller au bout de ses passions
et réaliser son projet de vie dans une perspective citoyenne

le CÉGEP de VICTO
au cœur de ma réussite
Cégep de Victoriaville

Mot du directeur général

UNE INVITATION À PARTICIPER À LA CONSULTATION SUR LE PLAN STRATÉGIQUE

Lors de mon arrivée comme directeur général du cégep de Victoriaville, le conseil d'administration m'a donné le mandat de préparer un nouveau plan stratégique. Au delà de l'exigence légale qui nous est faite à ce propos, le moment était particulièrement favorable à la définition d'un nouveau plan stratégique pour l'ensemble de notre communauté. En effet, le Collège venait de réaliser deux bilans majeurs, celui de l'autoévaluation institutionnelle et celui du plan d'aide à la réussite. Ces bilans ont mis en relief des forces du Collège, mais aussi des pistes d'amélioration et des besoins qui rendaient nécessaire de faire des choix stratégiques. De plus, ces travaux de planification stratégique se sont présentés à un bon moment pour un nouveau directeur général désireux de rencontrer les membres du personnel, les étudiants et étudiantes, les parents et les différentes instances, de s'approprier les dossiers du Collège, de prendre contact avec la culture institutionnelle et de convenir collectivement d'objectifs de développement et d'amélioration.

Je remercie les membres du comité conseil et de l'équipe opérationnelle, pour m'avoir aidé à procéder à une collecte de données documentaires et surtout nous avons invité des étudiants et des membres du personnel à dire ce qu'ils souhaiteraient voir se développer ou s'améliorer au Collège. Nous avons eu une réponse exceptionnelle tant par sa quantité que par sa qualité. Nous avons ainsi colligé plus de 800 suggestions et commentaires qui nous ont permis de formuler une proposition d'orientations et d'objectifs stratégiques et de suggérer des moyens pour atteindre ces objectifs.

Nous sollicitons maintenant votre avis sur ce projet de plan stratégique. Sans limiter l'objet de vos commentaires et de vos suggestions sur le document soumis à la consultation, nous apprécierions que vous abordiez les questions suivantes :

1. Les orientations et les objectifs stratégiques proposés vous paraissent-ils congruents avec le projet éducatif, pertinents et judicieux ? Vous paraissent-ils porteurs d'une vision ? En d'autres termes, vous paraissent-ils formulés de façon à pouvoir demeurer actuels pendant plusieurs années ?
2. Croyez-vous que vous pourrez avec votre direction, votre service ou votre département, dans l'élaboration ses plans de travail annuels ou autrement, définir des actions concrètes qui contribueront à l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs stratégiques ? (Pour répondre à cette question, vous pouvez vous référer au document intitulé Suggestions de moyens pour chacun des objectifs stratégiques.)

Nous encourageons des lieux d'échange sur le projet de plan qui est soumis à la consultation. Nous invitons, en outre, toute personne et tout groupe qui le désire à nous faire part, par écrit, de ses commentaires et de ses suggestions, et ce, avant le 14 février 2005.

Je remercie sincèrement les personnes qui ont participé aux travaux de préparation du projet de plan stratégique. Ces personnes, très nombreuses, ont fait preuve d'un haut degré de lucidité, de créativité, de professionnalisme et d'engagement institutionnel. Cela est prometteur pour l'avenir de notre Cégep.

Vincent Guay
Directeur général

Table des matières

Synthèse 7

1-Présentation du Cégep, de sa mission et de son projet éducatif 8

Le cégep de Victoriaville, une institution dynamique et bien enracinée dans son milieu 8

La mission de formation sert à la fois de balise et de moteur aux orientations stratégiques du Cégep 9

Le plan stratégique trouve son inspiration première dans le projet éducatif du Cégep 9

2-Analyse des contextes interne et externe 10

ANALYSE DE LA SITUATION INTERNE 10

Le bilan du plan de développement de 1995-2000 10

L'autoévaluation institutionnelle 10

Plan d'aide à la réussite 11

Le bilan du plan triennal institutionnel d'aide à la réussite et à la diplomation 15

L'écoute des attentes du milieu 15

ANALYSE DU CONTEXTE EXTERNE 16

Le Plan stratégique du ministère de l'Éducation 16

La stratégie du ministère de l'Éducation Pour réussir l'internationalisation de l'éducation…
Une stratégie mutuellement avantageuse 16

L'avis du Conseil supérieur de l'Éducation intitulé Regard sur les programmes de formation technique et
la sanction des études : poursuivre le renouveau au collégial 16

Le plan de développement du réseau collégial public : le cégep, une force d'avenir pour le Québec 17

Le mémoire présenté par la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) au Forum sur l'avenir de l'enseignement collégial 17

Les plans stratégiques des organismes et des entreprises de la région 18

3-Orientations et objectifs stratégiques 19

Première orientation 19

Deuxième orientation 19

Troisième orientation 19

4-Les objectifs opérationnels (les moyens) 20

5-Les indicateurs 20

6-Les mécanismes pour assurer le suivi et l'évaluation du plan 21

ANNEXE I 22

Synthèse

LES ORIENTATIONS ET LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU PLAN

En s'inspirant de sa mission, de son projet éducatif et des contextes interne et externe, le Cégep se donne un énoncé.

Permettre à l'étudiante et à l'étudiant d'acquérir les compétences nécessaires pour aller au bout de ses passions et réaliser son projet de vie dans une perspective citoyenne

Cette visée s'appuie sur trois orientations et quinze objectifs stratégiques.

Première orientation : Placer l'étudiante et l'étudiant au cœur de nos préoccupations

Objectifs stratégiques :

1.1 Poursuivre les actions et développer les projets visant la réussite, la persistance aux études et la diplomation.
1.2 Rechercher une pédagogie constamment renouvelée, notamment par des stratégies adaptées d'enseignement et d'apprentissage.
1.3 Développer un fort sentiment d'appartenance par des attitudes et des interventions appropriées sur le plan humain, dans un environnement physique adéquat.
1.4 Encourager une vie étudiante riche et stimulante.
1.5 Assurer l'ouverture du Cégep sur le monde par l'internationalisation de nos programmes et le développement de projets de coopération et de mobilité étudiante ou du personnel.

Deuxième orientation : Partager des modes de gestion transparents, renouvelés et engageants

Objectifs stratégiques :

2.1 Généraliser l'autonomie, la participation et l'obligation de rendre compte dans le respect des compétences et des responsabilités des individus et des groupes de travail.
2.2 Mettre en place des mesures qui favorisent le recrutement, l'insertion professionnelle, le développement, la reconnaissance et le bien-être du personnel.
2.3 Affecter nos ressources en cohérence avec nos priorités.
2.4 Privilégier la concertation et une circulation fluide de l'information.

Troisième orientation : Implanter une culture qui assurera la pérennité de nos choix en matière de développement

Objectifs stratégiques :

3.1 Intégrer la richesse du projet éducatif dans nos activités.
3.2 Offrir des programmes et des services qui tiennent compte des besoins de formation personnelle, citoyenne et professionnelle des étudiantes et étudiants et des tendances qui marquent notre société et le marché du travail.
3.3 Mettre en valeur le Cégep, ses programmes, ses réalisations et ses particularités.
3.4 Agir de façon à promouvoir le développement durable et la protection de notre environnement.
3.5 Conclure, à titre de partenaire privilégié, des alliances stratégiques avec notre milieu, en lien avec notre mission.
3.6 Encourager la recherche et l'innovation pour appuyer notre développement.

01- Présentation du Cégep,
de sa mission et de son projet éducatif

Le cégep de Victoriaville, une institution dynamique et bien enracinée dans son milieu

Issu du regroupement d'un collège classique réputé, le Collège Sacré-Cœur, et de l'École du meuble et du bois ouvré, le cégep de Victoriaville a été fondé en 1969. L'École du meuble, qui avait elle-même été créée en 1965, s'intégra officiellement au nouveau Cégep en 1970. La présence à Victoriaville de cette école spécialisée fut d'ailleurs déterminante dans la création du Cégep. D'ailleurs, l'implantation d'un cégep à Victoriaville a vite constitué un pôle d'attraction majeur dans la région.

Il est intéressant de rappeler que le collège classique Sacré-Cœur fut l'un des premiers à développer un secteur d'éducation des adultes très fréquenté. On pouvait y poursuivre, notamment, un baccalauréat ès arts et un brevet A ou B sous les auspices de l'Université Laval. De nombreux membres du personnel enseignant de notre région y complétèrent leur premier diplôme universitaire. Toutefois, ce sont ses options techniques (les premières étant : Techniques des soins infirmiers, Techniques du meuble et du bois ouvré et Technologie agricole) qui lui conférèrent son titre de collège d'enseignement général et professionnel. Ces premiers programmes techniques reflétaient très bien la réalité économique de notre région au début des années 1970.

Avec le temps, une plus grande diversité de l'activité industrielle et commerciale régionale conduisit à l'implantation de nouveaux domaines d'études. Aujourd'hui, le cégep de Victoriaville offre les programmes suivants : Techniques de comptabilité et de gestion, Technologie de l'électronique industrielle, Techniques de l'informatique, Techniques du meuble et d'ébénisterie (ce programme est dispensé à Victoriaville et à Montréal) ainsi que Soins infirmiers. Au préuniversitaire, le Cégep offre les programmes Sciences de la nature (profils : Sciences pures et appliquées et Sciences de la santé), Sciences humaines (profils : Individu, Monde et société et Administration) et Arts et lettres (profils : Culture et communication et Langues modernes).

D'autre part, le Cégep possède aussi un centre collégial de transfert technologique destiné à supporter l'industrie du meuble et du bois ouvré : ÉQMBO-Entreprises. Il s'agit d'une corporation sans but lucratif offrant des services aux entreprises du bois et de l'ameublement. Assistance technique et technologique, formation, consultation, information, recherche appliquée, autant d'activités destinées à accroître la compétitivité et la productivité des industries du secteur. Intégrée à l'École québécoise du meuble et du bois ouvré du cégep de Victoriaville, ÉQMBO-Entreprises compte également sur un important parc d'équipements informatiques et industriels pour appuyer ses interventions.

Le cégep de Victoriaville se distingue également par ses activités étudiantes. Dans le domaine socioculturel, soulignons, les midis-concerts, le concours Cégeps en spectacle, le théâtre, les expositions, etc. Depuis quelques années se sont ajoutés les Mercredis des sciences humaines qui offrent à la communauté collégiale et à la population en général des débats et des conférences sur des sujets brûlants d'actualité. L'Expo Sciences, Arts et Technologies ainsi que l'Expo-Meuble représentent également des événements majeurs qui, année après année, attirent des milliers de visiteurs.

Depuis plusieurs années déjà, des stages parascolaires internationaux enrichissent le parcours de formation. C'est ainsi que des étudiantes et des étudiants du Cégep ont pu profiter de stages d'études en France, en Tunisie et en Belgique. De plus, le cégep de Victoriaville offre la possibilité de faire un stage de sensibilisation à la solidarité et à la coopération internationale d'une durée d'un mois au Guatemala.

Du côté des sports, les Vulkins représentent le Cégep dans de nombreuses disciplines et accumulent les succès année après année. Par exemple, l'année 2003-2004 fut marquée par le championnat provincial remporté en basket-ball AA féminin et la participation des équipes de football AA à la finale du Bol d'Or et de soccer masculin au championnat provincial AA.

D'autre part, le Cégep gère une salle de conditionnement physique offrant aux utilisatrices et aux utilisateurs des appareils ultramodernes, ce qui témoigne de l'importance que notre établissement accorde à la condition physique.

1 Document adopté par le conseil d'administration du cégep de Victoriaville, le 27 avril 1992.
2 Le projet éducatif, Pour une véritable réussite, a été adopté par le conseil d'administration le 7 novembre 1994.

Le Gala Cégep Méritas couronne une année riche d'activités formatrices en soulignant la réussite sportive et l'implication culturelle et communautaire. De même, l'École québécoise du meuble et du bois ouvré souligne la réussite de ses étudiantes et étudiants dans le cadre d'une soirée des bourses d'excellence. Pour appuyer ces activités, la Fondation du collège encourage la réussite et l'engagement en distribuant des bourses aux étudiantes et aux étudiants les plus méritants de chacun des programmes d'études.

La mission de formation sert à la fois de balise et de moteur aux orientations stratégiques du Cégep

En conformité avec la mission que lui a confiée le législateur, le Cégep vise à donner une formation fondamentale qui contribue au développement intégral de la personne et qui se caractérise par l'acquisition des assises, des concepts et des compétences qui figurent au programme de l'étudiante et de l'étudiant[1]. L'actualisation de cette mission de formation, en vertu des pouvoirs complémentaires conférés par la Loi, inclut une contribution au développement régional, national et international par des activités de recherche, des services à la communauté et des activités de coopération.

Le plan stratégique trouve son inspiration première dans le projet éducatif du Cégep

Dans son projet éducatif[2], le Cégep définit les valeurs qu'il défend dans l'accomplissement de sa mission. Faisant appel à l'engagement personnel de chacun des membres de la communauté collégiale, le Cégep se donne comme visée la réussite éducative, ce qui suppose le développement harmonieux et continu de la personne. Ce projet est essentiellement centré sur la réussite de l'étudiante et de l'étudiant. À cette fin, le Cégep s'engage à :

- **aider l'étudiante et l'étudiant à acquérir les éléments considérés comme essentiels à une formation réussie (autonomie, créativité, conscience sociale, habiletés intellectuelles et compétences);**
- **créer un milieu stimulant, propice à la réussite;**
- **rendre les ressources nécessaires disponibles pour développer la compétence et nourrir la motivation de son personnel;**
- **faire rayonner le Cégep dans son milieu;**
- **reconnaître les réalisations des étudiantes, des étudiants et du personnel.**

1 Document adopté par le conseil d'administration du cégep de Victoriaville, le 27 avril 1992.
2 Le projet éducatif, Pour une véritable réussite, a été adopté par le conseil d'administration le 7 novembre 1994.

02- Analyse des contextes
interne et externe

Pour adopter ses orientations et définir ses objectifs stratégiques, le Cégep a réalisé des analyses et mené des consultations qui lui ont permis, entre autres choses, de préciser ses forces et ses faiblesses de même que les éléments de contexte favorables et défavorables qui devaient être pris en considération.

ANALYSE DE LA SITUATION INTERNE

Le bilan du plan de développement de 1995-2000

Le 19 juin 1995, le Cégep se dotait d'un plan de développement quinquennal. Ce plan a été conçu pour répondre à deux enjeux majeurs : actualiser le projet éducatif et mettre en œuvre les mesures du renouveau de l'enseignement collégial de 1993. Chacun de ces enjeux exigeait de placer l'étudiante et l'étudiant au centre des préoccupations de l'ensemble de la communauté collégiale.

Le plan a été bâti autour de trois orientations qui portaient respectivement sur l'acquisition d'apprentissages vrais et durables, l'implantation d'une gestion participative et le rayonnement du Cégep.

Le bilan qu'a dressé le Cégep[3], en juin 2001, montre qu'un très grand nombre de réalisations ont permis d'atteindre les objectifs stratégiques du plan de développement. Malgré quelques facteurs et événements qui en ont freiné le développement, les auteurs du bilan attribuent le succès de la mise en œuvre du plan au dynamisme, à la compétence et à la volonté de dépassement des membres du personnel.

Au terme du bilan, les auteurs rappellent trois défis importants pour l'avenir :

- **poursuivre nos efforts afin d'aider les étudiantes et les étudiants à réussir leurs études;**
- **multiplier les moyens pour maintenir notre clientèle dans un contexte de baisse démographique et de compétition accrue entre les établissements scolaires;**
- **poursuivre l'implantation d'une culture d'évaluation et d'amélioration continue de nos façons de faire et de nos modes de gestion, en particulier en matière de gestion des ressources humaines.**

L'autoévaluation institutionnelle

En conformité avec le Guide produit par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC), le Cégep a réalisé une autoévaluation institutionnelle et en a remis le rapport à la CEEC le 13 décembre 2002.

Le Cégep a ainsi procédé à une analyse rigoureuse et approfondie de tous les éléments en lien avec sa mission éducative. Le rapport d'évaluation de la CEEC[4] est venu par la suite confirmer la justesse de l'autoévaluation du Cégep.

Plusieurs points forts sont soulignés par la CEEC, tels que :

- **la clarté, la précision et la qualité du projet éducatif, véritable pierre angulaire de la mission éducative du Cégep et source d'inspiration pour l'ensemble de la communauté collégiale;**
- **l'efficacité de la gestion pédagogique et la qualité du climat de travail qui règne dans les départements et les comités de travail;**
- **la diversité et la qualité des services aux étudiantes et aux étudiants de même que le dynamisme de l'Association étudiante qui contribuent à offrir un milieu d'études et de vie stimulant;**
- **le rayonnement et la contribution du Cégep au développement régional;**
- **les moyens mis en œuvre pour assurer une bonne diffusion de l'information sur les activités du Cégep.**

Tout, évidemment, n'est pas que points forts. Le Cégep a d'ailleurs préparé un plan d'action visant à améliorer ou à développer une vingtaine d'éléments pour donner suite aux conclusions de son autoévaluation et aux recommandations de la CEEC. Le point le plus important porte sur la nécessité de « réexaminer les responsabilités du service des ressources humaines et de mettre en œuvre tous les programmes de la politique de gestion des ressources humaines, notamment l'évaluation du rendement du personnel » et, de façon corollaire, il y a nécessité de « poursuivre les efforts d'amélioration des relations de travail afin d'instaurer un climat empreint de confiance mutuelle et de collaboration[5] ».

3 Rapport de réalisation déposé au conseil d'administration le 18 juin 2001.
4 CEEC, Évaluation institutionnelle du cégep de Victoriaville, décembre 2003, 17 pages
5 CEEC, Évaluation institutionnelle du cégep de Victoriaville, décembre 2003, page 16..

Plan d'aide à la réussite

Réussir : Le projet de l'étudiante ou de l'étudiant, c'est aussi le nôtre
Le cégep de Victoriaville fait sien le projet de chaque étudiante ou étudiant de construire sa personnalité en profitant d'un environnement éducatif à la mesure de ses besoins.

Par le projet éducatif qu'il s'est donné, le Cégep va au-devant de ce projet personnel de l'étudiante ou de l'étudiant et l'accompagne dans son effort de le réaliser.

Cet engagement est au cœur de sa mission et imprègne son plan stratégique : permettre à l'étudiante et à l'étudiant d'acquérir les compétences nécessaires pour aller au bout de ses passions et réaliser son projet de vie dans une perspective citoyenne.

Le projet éducatif que nous proposons à l'étudiante et à l'étudiant consiste à lui faire acquérir les attributs essentiels qui traduisent la conception de la réussite que partage notre milieu, soit :

- ***l'autonomie à travers le jugement et le sens des responsabilités;***
- ***la créativité manifestée dans l'ouverture d'esprit, la curiosité et l'initiative;***
- ***la conscience de participer à la société dans le respect de soi-même et des autres, mais aussi d'évoluer au sein d'un environnement à préserver;***
- ***les capacités intellectuelles fondamentales que sont la maîtrise de la langue et des langages, l'analyse, la résolution de problèmes et la synthèse;***
- ***l'ensemble des compétences ciblées par son programme d'études.***

L'étudiante et l'étudiant peuvent donc s'attendre à ce que les activités et les services que le Cégep lui offre tendent à l'amener à développer ces qualités qui sauront garantir sa réussite, tant sur le marché du travail qu'à l'université.

Un plan pour améliorer la réussite

Toutefois, cet engagement à l'endroit de la réussite de chaque étudiante ou étudiant appelle aussi des efforts importants pour en améliorer d'autres aspects. Dans son plan stratégique, le Cégep s'est donné comme premier objectif stratégique de « poursuivre les actions et développer les initiatives visant la réussite, la persistance aux études et la diplomation ». Pour agir efficacement en ce sens, le Cégep a identifié, dans son plan pour améliorer la réussite, non seulement des obstacles, mais aussi des moyens pour les surmonter.

La préparation du nouveau Plan d'aide à la réussite

En décembre 2003, au moment d'entreprendre la préparation du nouveau Plan d'aide à la réussite, notre commission des études a créé un « comité de la réussite ». Ce comité est chargé de superviser l'élaboration, l'adoption et le suivi du plan selon le cadre de référence qu'il s'est donné.

Au printemps 2004, les enseignantes et les enseignants, réunis en département, puis en programme, ainsi que le personnel du Service des études réuni par secteur, se sont penchés sur la situation de la réussite au Cégep. Le diagnostic que l'on a dégagé dans l'ensemble identifie trois ordres d'obstacles à surmonter pour améliorer la réussite de nos étudiantes et de nos étudiants. Ils sont présentés un peu plus loin, dans la section « Obstacles et moyens ».

02- Analyse des contextes interne et externe

Des cibles à atteindre

Le défi que soulèvent ces obstacles s'exprime ici en chiffres. Pour son premier plan d'aide à la réussite (Plan triennal 2000-2003), le Cégep, en accord avec le Ministère, s'était fixé des cibles à atteindre pour l'amélioration de la réussite des cours au premier trimestre, de la réinscription des étudiantes et des étudiants au troisième trimestre et de la diplomation. Ces cibles sont des indicateurs de la réussite, et elles réfèrent à des cohortes d'étudiantes et d'étudiants n'ayant jamais fait d'études collégiales auparavant. Ce sont les étudiantes et les étudiants que l'on appelle les « nouveaux inscrits ». Ils peuvent entrer dans un programme d'études ou en session d'intégration ou en transition.

La cible de la réussite des cours pour la cohorte 2003 (la dernière qui a été définie pour le premier plan de réussite) a été fixée à 63 %. Ce taux représente la proportion des nouvelles étudiantes et des nouveaux étudiants qui ont réussi tous les cours auxquels ils étaient inscrits à l'automne. Ce type de réussite dite maximale est un indicateur intéressant dans la mesure où l'on sait que la probabilité que l'étudiante ou l'étudiant poursuive ses études et obtienne son diplôme est plus élevée dans ces conditions.

Le bilan de la mise en œuvre du plan de l'année 2003-2004 montre que cette cible est presque atteinte puisque la réussite maximale de notre cohorte 2003 est de 62,1 %. C'est là une situation encourageante étant donné la moyenne du réseau des cégeps (60,5 %) et, considérant que le cégep de Victoriaville admet toutes les étudiantes et tous les étudiants qui satisfont aux conditions de base.

Du côté de la diplomation, la cible était de 65 %, pour la cohorte de 1998. Ce taux correspond à la proportion des étudiantes et des étudiants nouvellement inscrits au collégial cette année-là au cégep de Victoriaville et ayant obtenu un diplôme d'études collégiales (DEC), peu importe le programme et le collège d'obtention. Sont comptabilisés dans ce taux les étudiantes et les étudiants ayant débuté des études collégiales chez nous, mais qui ont obtenu finalement un diplôme d'études professionnelles du secondaire (DEP). Ce taux est mesuré en 2003-2004 car le niveau de diplomation est observé deux ans après la durée normale prévue; c'est-à-dire quatre ans au lieu de deux pour un programme préuniversitaire, et cinq ans au lieu de trois, pour un programme technique ou pour les nouveaux inscrits qui ont débuté en session d'accueil et d'intégration.

Bien qu'il soit encore tôt pour apprécier l'effet du plan d'aide à la réussite à cet égard, on constate que notre taux de diplomation, qui a atteint 67 % pour la cohorte de 1998, dépasse la cible institutionnelle en plus de dépasser légèrement la moyenne du réseau (66,2 %).

Si la réussite maximale est prometteuse pour la poursuite des études, la réinscription de l'étudiante ou de l'étudiant au troisième trimestre, en plus de confirmer ce fait, est associée à une probabilité plus élevée de diplomation. La cible ici est fixée à 84 % pour la cohorte 2002, et à 85 % pour celle de 2003. Or, on note une légère baisse pour la cohorte 2002, la dernière pour laquelle nous avons des chiffres de réinscription. Cependant, la situation devrait se redresser avec la cohorte 2003, étant donné que le niveau de réussite au premier trimestre observé pour celle-ci est meilleur que pour celle de 2002. Enfin, il est encourageant de remarquer que la proportion des étudiantes et des étudiants nouvellement inscrits que le Cégep perd au profit d'autres établissements a diminué depuis 1998.

L'action du Cégep pour la réussite

Pour venir à bout des obstacles identifiés à la réussite des étudiantes et des étudiants, on a défini des moyens à la fois pertinents et réalistes.

Activités et moyens

Certains de ces moyens se traduisent par des activités dont l'impact est difficile à mesurer, mais dont l'à-propos est évident comme, par exemple, l'accueil organisé à chaque rentrée d'automne pour les étudiantes et les étudiants de première année. Cette activité leur donne l'occasion de découvrir le Cégep et de vivre un premier contact avec leur programme d'études. La réaction générale, la première année, a tout de suite été très positive.

D'autres moyens sont de nature à produire des résultats mesurables comme, par exemple, l'encadrement des étudiants athlètes. Au terme de l'application d'une mesure de ce genre, on s'attend à pouvoir noter des effets quantifiables sur la réussite et la persévérance au Cégep.

Obstacles et moyens

Pour surmonter les obstacles identifiés, le plan d'aide à la réussite déploie l'action du Cégep autour de trois foyers d'intervention à l'endroit des étudiantes et des étudiants.

1- L'adaptation au collégial

La compréhension du milieu collégial et le recours aux ressources disponibles ainsi que le niveau d'engagement.

Principaux moyens retenus s'adressant directement à l'étudiante et à l'étudiant :

- La session d'automne des étudiantes et des étudiants de première année, le Service des études organise une activité d'animation pour faire connaître des personnes, des ressources et des services qui s'adressent directement à eux. Du côté des programmes, une rencontre avec des membres du personnel enseignant et du personnel technique (le cas échéant) permet d'en faire connaître les objectifs, les activités, les règles et les mesures de soutien particulières à chaque programme.

- Le programme PAC (Passage Au Collégial) est destiné à améliorer la transition du secondaire au collégial. Ce programme d'intervention amène les équipes enseignantes et le personnel oeuvrant à la formation, à l'orientation, au cheminement scolaire, à la vie étudiante, aux centres d'aide, aux laboratoires, aux sports, etc. à travailler de concert pour traiter les divers aspects de la transition de l'étudiante et de l'étudiant. Ce programme comporte un guide d'activités parmi lesquelles les programmes font des choix en fonction de leurs besoins. Implanté dans plus de la moitié des programmes d'études à l'automne 2004, le PAC s'étendra en 2005 à l'ensemble du Cégep.

- La session d'accueil et d'intégration au cégep de Victoriaville fait appel à un encadrement individualisé. Mise en œuvre dans le cadre d'un cours complémentaire crédité, cette formule mixte combine le travail en groupe avec des rencontres de suivi personnalisé avec la tutrice ou le tuteur assigné à l'étudiante ou à l'étudiant. Le tutorat est l'occasion de travailler sur des facteurs tels que la planification du travail scolaire, la préparation aux examens, l'indécision quant à son choix de carrière, l'adaptation au changement, le recours au professeur, etc.

- Les mesures d'encadrement appliquées par plusieurs départements à l'endroit des étudiantes et des étudiants de la première session : contrôle des présences et des retards aux cours, appréciation de la participation aux activités d'apprentissage et du respect des exigences, dépistage des étudiantes et des étudiants qui présentent des difficultés, suivi individuel des étudiantes et des étudiants ciblés.

- Les activités d'animation visant à mieux faire connaître le domaine d'études ou d'activités professionnelles, telles que les visites industrielles, les forums et les colloques, les conférences et les débats, les expositions, les concours, etc. Ces activités, en plus d'accompagner l'étudiante et l'étudiant dans sa réflexion sur son choix de carrière, stimulent sa motivation et contribuent à renforcer son sentiment d'appartenance à son programme.

2- L'efficacité des apprentissages

La maîtrise de la langue, les méthodes de travail et certaines difficultés d'apprentissage particulières.

Principaux moyens retenus s'adressant directement à l'étudiante et à l'étudiant :

- L'inscription des étudiantes et des étudiants qui suivent le cours Mise à niveau en français au Centre d'aide en français (CAF). Ils bénéficient alors d'une assistance individuelle assurée par des pairs qui leur fournissent de l'aide sur mesure pour améliorer leurs aptitudes de base en français.
- Les services d'un CAF à la disposition des étudiantes et des étudiants de l'École du meuble de Montréal depuis l'année 2003-2004.
- Le recours en classe à des activités du guide du PAC sur les méthodes de travail, déterminées en équipe de programme pour un cours porteur.
- Le recours au tutorat par les pairs, principalement dans les centres d'aide, pour améliorer les méthodes de travail ou aider l'étudiante et l'étudiant aux prises avec des difficultés particulières. Ce moyen est maintenant proposé pour des disciplines ou des programmes très variés : mathématiques, sciences, langues, philosophie, culture et communication, informatique, techniques du meuble et d'ébénisterie.

02- Analyse des contextes
interne et externe

• Une formation d'appoint en mathématiques de base pour des étudiantes et des étudiants du programme de Soins infirmiers éprouvant certaines difficultés avec des opérations liées aux actes professionnels.

3- L'orientation et le cheminement scolaire

Le choix de programme ou de carrière, la planification de son parcours au cégep et la gestion de sa situation par rapport aux études.

Principaux moyens retenus s'adressant directement à l'étudiante et à l'étudiant :

- L'intervention du Service d'orientation et de l'aide pédagogique individuel dans les classes avec la collaboration des programmes d'études. La présentation de ces services professionnels auprès des étudiantes et des étudiants au cours des premières semaines de la session est l'occasion d'aborder des questions d'intérêt commun. Elle permet également à chacune et chacun d'évaluer son besoin de conseils individualisés.

- L'application de notre Règlement sur la réussite scolaire. Il prévoit des mesures d'encadrement spéciales pour les étudiantes et étudiants ayant échoué deux ou trois cours de la session précédente, ou un contrat de réadmission pour d'autres qui ont échoué la moitié ou plus des unités de la session passée. Les interventions impliquent la collaboration du Service des études et du programme de l'étudiante ou de l'étudiant.

- L'aide financière et matérielle aux étudiantes et aux étudiants par diverses mesures : fonds de dépannage, avances de fonds, aide alimentaire, programme études-travail, bourses d'organismes extérieurs.

- L'encadrement pédagogique des étudiants athlètes. Il comprend des rencontres individuelles régulières et un suivi en fonction d'informations et de commentaires recueillis auprès de leurs enseignantes et enseignants.

- Les interventions des représentants de disciplines et de programmes ainsi que du Service des études pour contrer les abandons et les échecs. Le suivi et l'information auprès des étudiantes et des étudiants dépistés visent à leur permettre de mieux évaluer leur situation personnelle et de prendre des décisions dans leur intérêt.

Le suivi et l'évaluation du Plan d'aide à la réussite

Comme il est mentionné dans la section « La préparation du nouveau Plan d'aide à la réussite », le « comité de la réussite », qui relève de notre commission des études, supervise l'élaboration, l'adoption et le suivi du plan selon le cadre de référence adopté par la Commission.

Le Comité continue de jouer un rôle au-delà du processus d'élaboration et d'adoption du Plan d'aide à la réussite. Il est appelé à suivre et apprécier la mise en œuvre du plan. Il approuve en autre un bilan périodique faisant état des résultats obtenus. C'est également au comité qu'il revient de suivre la production des rapports sur le plan d'aide à la réussite demandés par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial.

Le calendrier de mise en œuvre du plan en est le principal instrument de gestion. Outre les obstacles et les moyens associés, on y retrouve des précisions sur les responsabilités, les échéanciers, les activités reliées aux moyens, les indicateurs d'efficacité des moyens et les outils de présentation des résultats. Ce « calendrier » permet de mieux coordonner l'accompagnement du Service des études auprès des départements et des programmes. Plus particulièrement, les informations sur les indicateurs d'efficacité et les outils de présentation des résultats déterminent les démarches et la forme de l'évaluation des effets du plan d'aide à la réussite.

Certes, notre nouveau Plan d'aide à la réussite est tributaire de notre expérience institutionnelle du premier Plan triennal de 2000-2003. Il procède également d'une réflexion sérieuse sur nos méthodes, prenant en compte l'avis de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. Cela étant, la lecture plus avertie des problématiques et l'analyse des processus auxquels nous avons maintenant recours nous permettent d'espérer que notre action atteindra plus sûrement ses objectifs. À travers elle, notre milieu vivra l'expérience d'un engagement plus satisfaisant dans l'amélioration de la réussite éducative de nos étudiantes et de nos étudiants.

Le bilan du plan triennal institutionnel d'aide à la réussite et à la diplomation

Le 10 novembre 2003, la Direction des études déposait au conseil d'administration le bilan du plan d'aide à la réussite pour les années 2000 à 2003.

En ce qui a trait aux cibles fixées pour le Plan, le bilan montre que la cible de la réussite identifiée au premier trimestre (pour la cohorte 2002) et celle de la réinscription au troisième trimestre (pour la cohorte 2001) n'ont pu être effectivement atteintes. Compte tenu de l'impact stratégique sur le cheminement scolaire, il convient d'agir « plus efficacement vis-à-vis de la réussite en première session, d'autant plus que le taux global pour le cégep de Victoriaville, qui se maintenait au-dessus de celui du réseau public depuis au moins une décennie, accuse pour la première fois en 2002 un déficit, lequel s'élève à 4 %, par rapport à l'ensemble des cégeps »[6] .

Au moment de la conception de ce premier Plan de réussite, les départements et les services avaient défini un très grand nombre de mesures d'aide, souvent hétérogènes, difficiles à coordonner et à soutenir en l'absence d'actions collectives communes.

« En revanche, note le bilan, il faut porter à l'actif de l'expérience vécue par notre milieu à travers l'ensemble des activités reliées au plan d'aide, un engagement réel des équipes envers la réussite, et une disposition à la concertation des efforts pour rechercher des améliorations[7]. »

En conclusion, le bilan souligne la place centrale que doit occuper le plan d'aide à la réussite dans la mission du Cégep. L'actualisation de ce plan comporte plusieurs enjeux en matière de coordination du travail, de diagnostic et d'analyse des situations. Le choix des modes d'évaluation et le suivi des mesures collectives retenues représentent également des défis importants. Dans son rapport d'évaluation du plan d'aide à la réussite, la CEEC « partage dans l'ensemble le diagnostic posé par le Cégep et les correctifs qu'il souhaite apporter au prochain plan. Elle recommande au Cégep de revoir son plan de réussite et de faire en sorte qu'il repose davantage sur une analyse rigoureuse de sa situation et qu'il comporte des stratégies, objectifs et moyens plus intégrés[8] ».

À l'occasion de la préparation de son nouveau plan d'aide à la réussite pour 2004-2005, le Cégep a donné suite à ces recommandations de la façon suivante :

- **création d'un comité de la réussite relevant de la commission des études;**
- **adoption d'un cadre de référence pour l'élaboration et le suivi du plan institutionnel.**

Par ailleurs, on constate que la situation a évolué en 2003-2004 par rapport à celle que présentait le bilan établi pour le Plan triennal. Elle s'est améliorée sensiblement, entre autres, en ce qui a trait à la réussite en première session. Le taux de 84,2 % (réseau : 83,6 %) pour la cohorte de l'automne 2003, nous ramène à une situation plus normale pour le Cégep que le taux de 79,4 % observé pour la cohorte 2002, une donnée discordante par rapport aux quatre dernières années. En outre, avec la cohorte 2003, la cible institutionnelle du taux maximal de réussite (63 %) est presque atteinte avec 62,1 % (réseau : 60,5 %), alors que le taux de la cohorte 2002 était de 55,4 %.

L'écoute des attentes du milieu

Afin de s'acquitter adéquatement de ses responsabilités, le Cégep s'est mis à l'écoute des attentes du milieu pour élaborer son plan stratégique. Ainsi, au début du trimestre d'automne 2004, le Cégep a procédé à une large collecte de données auprès d'étudiantes et d'étudiants, de membres du personnel et de représentants d'organismes externes. À partir d'une question ouverte, une centaine de personnes réunies en petits groupes ont librement exprimé ce qu'elles souhaitent voir s'améliorer et se développer au Cégep au cours des quatre ou cinq prochaines années. Les membres du conseil d'administration, de la commission des études et de la plupart des départements ont aussi participé à cette collecte de données.

Les 800 suggestions et commentaires qui ont découlé de cette consultation témoignent d'un haut degré d'engagement vis-à-vis du Cégep et d'une volonté bien affirmée de travailler à son amélioration et à son développement. À partir de ces données regroupées par thème, les membres du comité-conseil du plan stratégique ont dégagé des priorités d'action :

- se centrer sur la réussite;
- implanter des modes de gestion et des politiques qui responsabilisent et valorisent le personnel;
- assurer la visibilité et le rayonnement du Cégep par des choix et des actions stratégiques durables.

6 Cégep de Victoriaville, Bilan du plan triennal institutionnel d'aide à la réussite et à la diplomation 2000-2003, novembre 2003, page 5.
7 Cégep de Victoriaville, Bilan du plan triennal institutionnel d'aide à la réussite et à la diplomation 2000-2003, novembre 2003, page 11.
8 CEEC, Bilan du plan d'aide à la réussite (2000-2003) du cégep de Victoriaville, mars 2004, page 5.

02- Analyse des contextes
interne et externe

ANALYSE DU CONTEXTE EXTERNE

Le Plan stratégique du ministère de l'Éducation[9]

Afin de se conformer au texte de Loi, le Cégep doit tenir compte des orientations du plan stratégique établi par le ministère de l'Éducation[10].

À cet égard, le Cégep prend acte des grandes tendances du contexte global que décrit le Ministère.

- La société québécoise, à l'instar des autres sociétés occidentales, se transforme de plus en plus en une société du savoir, dans laquelle l'innovation joue un rôle prépondérant. À cette tendance, s'ajoutent deux autres tendances fortes : la mondialisation des marchés et la complexification des fonctions de travail. Ces tendances mettent en relief la nécessité de la réussite et de la diplomation, de même que de la formation continue.
- La société québécoise, toujours à l'instar des autres sociétés industrielles, est marquée par un phénomène de dénatalité et de vieillissement de la population et par une migration vers les grands centres urbains, au détriment de certaines régions. L'enjeu de l'accessibilité et de l'égalité des chances deviendra majeur dans les régions où la population décroît.
- Sous l'effet d'une immigration accrue, la société québécoise deviendra de plus en plus multiethnique, ce qui posera des défis en matière d'intégration scolaire des immigrants et d'éducation interculturelle.

Quant aux grandes orientations définies par le Ministère, le Cégep en tient compte dans son plan stratégique en les adaptant à ses propres particularités. Ces quatre orientations sont :

1. Accroître la réussite scolaire des étudiantes et des étudiants en favorisant un maximum d'apprentissages et la persévérance jusqu'au diplôme.
2. Qualifier les personnes selon leurs aptitudes, en vue de leur intégration durable au marché du travail et de leur insertion sociale.
3. Assurer la pertinence des programmes d'études en fonction des réalités du monde actuel et de l'évolution du marché du travail.
4. Accroître l'efficacité et l'efficience du système d'éducation en mettant l'accent sur les résultats, l'imputabilité et la transparence de la gestion publique.

La stratégie du ministère de l'Éducation Pour réussir l'internationalisation de l'éducation… Une stratégie mutuellement avantageuse[11]

Le ministère de l'Éducation considère que « l'ensemble du monde de l'éducation n'a d'autre choix que d'être très attentif aux grands enjeux internationaux, car il doit y faire face. Les défis qui se posent sont de taille ».

Il propose une stratégie de collaboration, interactive et partenariale, pour l'internationalisation de l'éducation. Le cégep de Victoriaville adhère à cette stratégie et entend jouer un rôle actif à cet égard.

Le plan proposé par le Ministère comprend quatre axes représentant autant de champs d'intervention :

- l'axe de l'éducation et de la formation des citoyennes et des citoyens québécois (les valeurs humaines et démocratiques de l'internationalisation devront être inscrites dans les actions à but éducatif des étudiantes et des étudiants et du personnel);
- l'axe de la mobilité des connaissances et des personnes;
- l'axe de l'exportation du savoir-faire québécois en matière d'éducation;
- l'axe de la participation aux forums internationaux sur l'éducation et la formation.

Pour chacun de ces axes, la stratégie ministérielle prévoit des objectifs et des moyens nombreux.

9 Document du MEQ, Plan stratégique, mars 2000
10 Article 16.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.
11 Document du MEQ daté du 7 novembre 2002.

L'avis du Conseil supérieur de l'Éducation intitulé Regard sur les programmes de formation technique et la sanction des études : poursuivre le renouveau au collégial12

Le Conseil supérieur de l'Éducation (CSÉ) publie régulièrement des avis, des rapports annuels sur l'état et les besoins de l'éducation, des études et des recherches qui aident le Cégep à mieux comprendre les tendances, les défis et les enjeux et à mettre en œuvre des mesures d'amélioration ou de développement.

Nous soulignons ici l'avis récent du CSÉ qui porte sur les programmes de formation technique. Le CSÉ souligne, entre autres, trois grands défis :

- former une main-d'œuvre qualifiée et suffisante dans un contexte de déclin démographique;
- offrir une formation pertinente et ce, tant pour les personnes que l'on forme que pour le marché du travail et la société dans son ensemble;
- permettre des parcours diversifiés et rendre la formation disponible tout en garantissant la qualité et en maintenant des exigences de haut niveau.

Le CSÉ formule plusieurs recommandations dont certaines s'adressent aux collèges. Elles portent sur quatre objets :

- l'ajustement du mode d'élaboration des programmes aux particularités de la formation technique;
- la confirmation et la reconnaissance des exigences relatives à l'obtention du DEC en formation technique;
- la composante de formation générale des programmes d'études donnant droit au DEC;
- le développement d'arrimages interordres d'enseignement.

Le plan de développement du réseau collégial public : le cégep, une force d'avenir pour le Québec[13]

La Fédération des cégeps a rendu public, en 2003, le plan de développement du réseau collégial public. Le cégep de Victoriaville, en tant que membre de la Fédération, a participé à la réflexion qui a conduit aux choix stratégiques de ce plan.

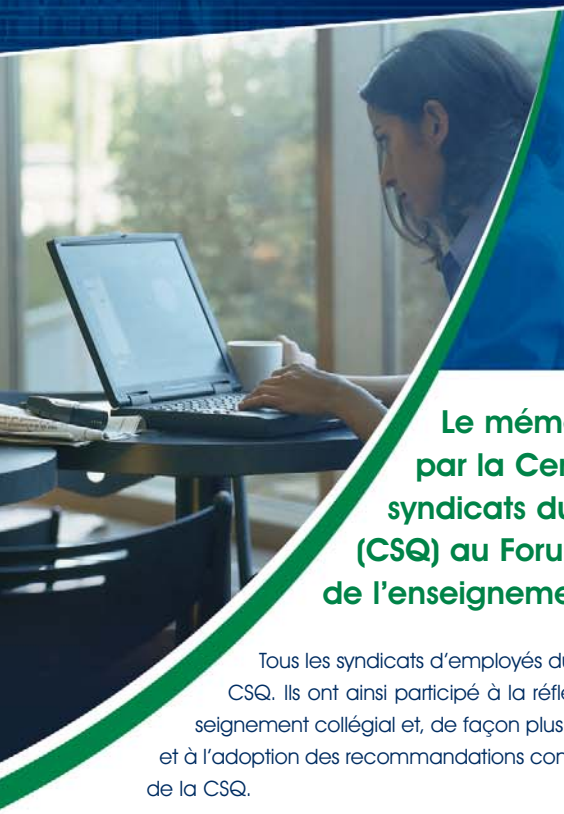
Le Cégep prend en considération les tendances lourdes que décrit la Fédération, à l'instar d'autres intervenants des milieux socio-économiques et éducatifs, notamment en ce qui concerne :

- les exigences de la société du savoir;
- l'essor des technologies de l'information qui, à plusieurs égards, bousculent les pratiques et ouvrent des perspectives pour transformer l'enseignement et les services;
- le déclin de la démographie et le vieillissement de la population;
- les nouveaux profils étudiants qui sont de plus en plus hétérogènes (diversité ethnoculturelle et linguistique; difficultés psychosociales complexes – pauvreté, toxicomanie, violence; changement du rapport des jeunes à l'école qui est pour plusieurs une préoccupation parmi d'autres);
- la prise de retraite par près de 50% des 33 000 employés du réseau collégial public, d'ici 2010.

Le Cégep partage également les grandes orientations qui y sont définies, notamment celles qui ont pour objet :

- l'offre d'une réponse adaptée aux besoins de formation supérieure du jeune et de l'adulte;
- l'offre à l'étudiante et à l'étudiant d'un milieu éducatif de qualité, afin de favoriser sa réussite, de stimuler son développement personnel et social et de soutenir sa quête d'identité;
- l'enrichissement des situations d'apprentissage par une utilisation plus large des technologies éducatives;
- l'élargissement de l'ouverture sur le monde;
- la contribution du personnel à la réalisation de la mission du Cégep.

12 Document du CSE du Ministère daté de mars 2004.
13 Plan de développement de la Fédération des cégeps daté de 2003.



02- Analyse des contextes
interne et externe

Le mémoire[14] présenté par la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) au Forum sur l'avenir de l'enseignement collégial

Tous les syndicats d'employés du Cégep sont affiliés à la CSQ. Ils ont ainsi participé à la réflexion sur l'avenir de l'enseignement collégial et, de façon plus précise, à la formulation et à l'adoption des recommandations contenues dans le mémoire de la CSQ.

Aux fins de la planification stratégique du Cégep, il nous semble important de souligner les principales recommandations contenues dans ce mémoire :

- Réaffirmer les caractères d'accessibilité, de gratuité, de qualité et de polyvalence du réseau des collèges publics québécois et poursuivre le mouvement de démocratisation de l'enseignement supérieur.
- Mettre en place des mesures permettant de maintenir et de développer des services d'orientation ainsi que des activités exploratoires et parascolaires.
- Maintenir la formation générale au secteur technique.
- Instaurer une véritable filière professionnelle, technique et universitaire dans le respect des juridictions de chacun des secteurs concernés.
- Investir davantage pour mettre en place plus de programmes d'alternance travail-études dans la perspective de contrer le décrochage et l'abandon.
- Organiser l'enseignement (plages horaires, ateliers, lieux, etc.) afin de faciliter aux adultes le cheminement dans un programme de DEC jusqu'à l'obtention du diplôme.
- Maintenir et développer des créneaux particuliers dans certains domaines afin d'éviter de mettre en concurrence les centres urbains et les régions périphériques.

Les plans stratégiques des organismes et des entreprises de la région

Le Cégep, dans le respect de sa mission, tient compte des stratégies et des objectifs de développement définis par les organismes et les entreprises de la région. Il entend contribuer, en partenariat et en concertation, au développement régional sous ses divers aspects : économique, social, culturel, communautaire.

Le Cégep tient compte, en particulier, des perspectives d'emploi établies périodiquement par la direction régionale du Centre-du-Québec d'Emploi-Québec. Ainsi, selon les prévisions d'Emploi-Québec, près de 17 700 postes seront disponibles au Centre-du-Québec au cours des années 2002-2006. 47 % de ces postes seront de nouveaux emplois, les autres devenant disponibles à la suite des départs à la retraite. Ces besoins prévisibles de main-d'oeuvre posent des défis importants :

- la nécessité de pouvoir compter sur un nombre suffisant de personnes qualifiées pour occuper les postes disponibles, étant donné que plusieurs des postes à combler exigeront une formation technique collégiale;
- la nécessité de développer une main-d'œuvre formée dans les secteurs en demande d'emploi; on note, en effet, que trop peu de jeunes ou de personnes en réorientation de carrière optent pour ces formations.

14 Mémoire daté de mai 2004.

03- Orientations et objectifs stratégiques

Inspiré par sa mission et son projet éducatif et éclairé par les éléments de contexte internes et externes, le Cégep se donne un énoncé.

Permettre à l'étudiante et à l'étudiant d'acquérir les compétences nécessaires pour aller au bout de ses passions et réaliser son projet de vie dans une perspective citoyenne

Pour aller dans le sens de cette visée, le Cégep retient trois orientations et quinze objectifs stratégiques.

La première orientation est centrée sur l'étudiant, considéré comme premier responsable de sa formation. Cette orientation se situe dans la perspective des engagements du projet éducatif qui ont pour objet d'aider le développement de l'autonomie, de la créativité, de la conscience sociale, des capacités intellectuelles et des compétences. Ces éléments-clés de formation sont considérés comme une responsabilité partagée entre l'étudiant et le Cégep dans le respect d'engagements réciproques.

La deuxième orientation est surtout centrée sur le personnel, considéré comme indispensable à l'atteinte de la mission éducative du Cégep. Cette orientation se situe dans la perspective des énoncés du projet éducatif portant sur le développement des compétences, la motivation et l'engagement professionnel du personnel.

La troisième orientation est surtout centrée sur la culture institutionnelle, considérée comme essentielle pour assurer la pérennité des choix faits pour notre développement. Cette orientation se situe dans la perspective des énoncés du projet éducatif portant sur l'appui à la recherche, l'expérimentation et l'innovation afin d'assurer le rayonnement du Cégep dans son milieu.

Première orientation

1.Placer l'étudiante et l'étudiant au cœur de toutes nos préoccupations

Objectifs stratégiques :

1.1 Poursuivre les actions et développer les projets visant la réussite, la persistance aux études et la diplomation.
1.2 Rechercher une pédagogie constamment renouvelée, notamment par des stratégies adaptées d'enseignement et d'apprentissage.
1.3 Développer un fort sentiment d'appartenance par des attitudes et des interventions appropriées sur le plan humain et dans un environnement physique adéquat.
1.4 Encourager les activités des étudiantes et des étudiants par une vie étudiante riche et stimulante.
1.5 Assurer l'ouverture du Cégep sur le monde par l'internationalisation de nos programmes et le développement de projets de coopération et de mobilité étudiante ou du personnel.

Deuxième orientation

2.Partager des modes de gestion transparents, renouvelés et engageants

Objectifs stratégiques :

2.1 Généraliser l'autonomie, la participation et l'obligation de rendre compte dans le respect des compétences et des responsabilités des individus et des groupes de travail.
2.2 Mettre en place des mesures qui favorisent le recrutement, l'insertion professionnelle, le développement, la reconnaissance et le bien-être du personnel.
2.3 Affecter nos ressources en cohérence avec nos priorités.
2.4 Privilégier la concertation et une circulation fluide de l'information.

Troisième orientation

3.Implanter une culture qui assurera la pérennité de nos choix en matière de développement

Objectifs stratégiques :

3.1 Intégrer la richesse du projet éducatif dans nos activités.
3.2 Offrir des programmes et des services qui tiennent compte des besoins de formation personnelle, citoyenne et professionnelle et des tendances qui marquent notre société et le marché du travail.
3.3 Mettre en valeur le Cégep, ses programmes, ses réalisations et ses particularités.
3.4 Agir de façon à promouvoir le développement durable et la protection de notre environnement.
3.5 Conclure des alliances stratégiques avec notre milieu, en lien avec notre mission.
3.6 Encourager la recherche et l'innovation pour appuyer notre développement.

04-Les objectifs opérationnels (les moyens)
05- Les indicateurs

4-Les objectifs opérationnels (les moyens)

Pour traduire en actions concrètes et signifiantes les objectifs stratégiques, des moyens seront précisés chaque année dans les plans de travail des directions, des services, des départements et des instances institutionnelles. Ces moyens devront être congruents avec les objectifs stratégiques. De plus, les stratégies de mise en œuvre de ces actions devront tenir compte de divers éléments de conjoncture, tels que les besoins actuels et futurs, l'évolution des dossiers, la disponibilité des ressources, les conditions et les facteurs externes.

Pour aider les responsables chargés de préparer les plans de travail annuels, le Cégep a dressé une liste indicative de moyens possibles pour chacun des objectifs stratégiques. La plupart des moyens de cette liste sont tirés des suggestions émises lors des rencontres de consultation.

5-Les indicateurs

Le Cégep a établi trois séries d'indicateurs destinés à assurer le suivi et vérifier s'il y a progrès dans l'atteinte des objectifs stratégiques.

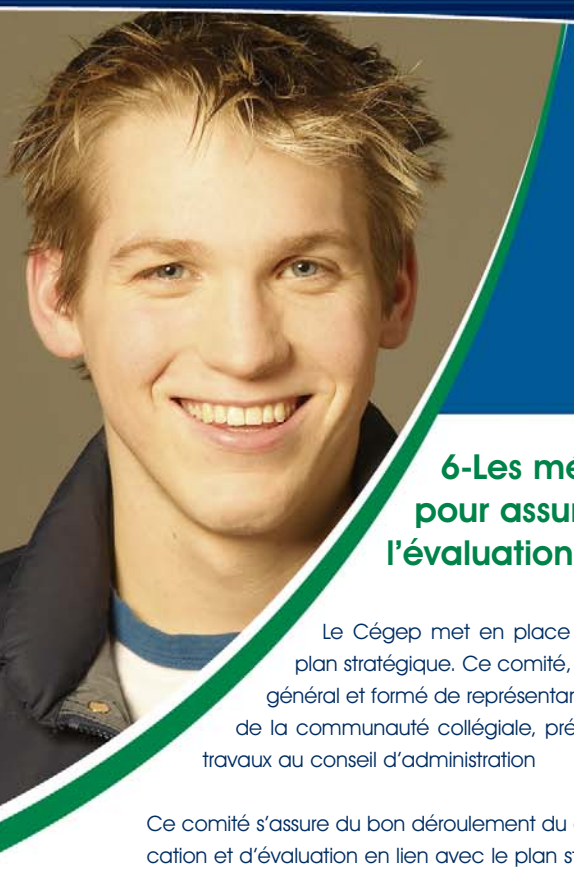
La première série d'indicateurs est constituée des données recueillies par le Système d'information sur les programmes d'études. Ces données permettent, entre autres :

- d'analyser le cheminement scolaire des cohortes d'étudiantes et d'étudiants en scrutant notamment le nombre d'admissions, le nombre d'inscriptions, les résultats du secondaire, les taux de réussite en 1re session et les taux de réinscription en 3e session, les taux de diplomation, les taux de réussite (par session, par discipline et par cours), les taux de réussite à l'épreuve uniforme de français, les taux de réussite à l'épreuve synthèse de programme, les taux de placement (emplois reliés et non reliés) ou encore les taux d'accès à l'université;
- de décrire et d'analyser les caractéristiques de l'effectif scolaire du Cégep (âge, sexe, langue maternelle, nationalité, provenance par région et par école);
- de mesurer la satisfaction à l'égard de chacun des programmes d'études (satisfaction des étudiantes et des étudiants inscrits, des catégories de personnel concernées, des finissantes,et des finissants et des employeurs).

La deuxième série d'indicateurs est en lien avec les plans de travail et les bilans annuels. Ces indicateurs permettent de recueillir et d'analyser des données sur la nature, le nombre et le degré d'atteinte des moyens mis en œuvre pour chacun des objectifs stratégiques.

La troisième série d'indicateurs est recueillie à l'aide de tableaux de bord de gestion. Ces tableaux[15] permettent, notamment, de recueillir et d'analyser des données sur la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la gestion pédagogique, la gestion des politiques et des processus internes, la gestion de l'innovation et de la recherche.

15 Ces tableaux de bord sont à définir selon les éléments que nous souhaiterons mesurer.



06- Les mécanismes
pour assurer le suivi et l'évaluation du plan

6-Les mécanismes pour assurer le suivi et l'évaluation du plan

Le Cégep met en place un comité de suivi du plan stratégique. Ce comité, présidé par le directeur général et formé de représentantes et de représentants de la communauté collégiale, présentera le bilan de ses travaux au conseil d'administration

Ce comité s'assure du bon déroulement du cycle annuel de planification et d'évaluation en lien avec le plan stratégique.

Ce cycle annuel comprend les grandes étapes suivantes :

1. La préparation des plans de travail (débute en avril et se termine au début de septembre);
2. La rédaction des rapports d'activités (bilans) (débute en mai et se termine en juin);
3. La préparation d'une synthèse des plans de travail et des rapports d'activités et dépôt de cette synthèse au conseil d'administration à l'automne;
4. La préparation du rapport d'activités du Cégep décrivant les résultats obtenus en regard des objectifs fixés dans le plan stratégique. Adoption du rapport d'activités par le conseil d'administration et dépôt au Ministre et à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, en conformité avec les dispositions de la Loi (décembre de chaque année).

Pour faciliter la préparation de plans de travail cohérents et la rédaction des bilans annuels, le comité de suivi proposera un cadre fonctionnel de présentation.

ANNEXE I

Notes sur la démarche retenue pour élaborer le plan stratégique

Dès le départ, il a été établi que l'opération de planification stratégique se ferait dans le respect de trois principes :

- nous recentrer sur notre mission de formation et nous réapproprier les valeurs de notre Projet éducatif: Pour une véritable réussite;
- prendre en compte les forces du Cégep, ses acquis, sa culture, ses ressources, son contexte et ses défis;
- favoriser la plus large participation possible du milieu par des activités de communication, de consultation et d'appropriation.

La préparation du plan stratégique a été réalisée sous la responsabilité du directeur général.

Un comité-conseil composé de 17 personnes a été formé avec mandat de fournir des avis à la fois sur la démarche et sur le contenu du plan stratégique. Ses membres :

- deux étudiants (Antoine Pellerin et Denis Beaudoin);
- deux employés de soutien (François Rheault et Frédéric Rivard);
- un conseiller pédagogique (Reynald Binette);
- une conseillère à la vie étudiante (Renée Roy);
- cinq enseignantes et enseignants (Johanne Allard, Dominique Bédard, Mario Larochelle, Jean-Pierre Lockhead et Lucie Morin);
- un adjoint à la direction des études (Michel Jean);
- une directrice et deux directeurs (Jacques Blanchette, Carole Laforest et Gaétan Vézina);
- le directeur des études (Réjean René)

} le directeur général, lequel a présidé le comité-conseil (Vincent Guay).

Une équipe opérationnelle a assuré la bonne marche des travaux : recherche documentaire, collecte et classement des données, information, consultation, rédaction. Cette équipe était formée de quatre personnes : Vincent Guay, Réjean René, Renée Roy et Yvon Morin (conseiller externe) que nous remercions de façon particulière pour son appui constant. Le secrétariat a été assuré par mesdames Lise Desharnais et France Lambert.

En plus des données documentaires qui ont servi à la préparation du plan stratégique, le Cégep a réalisé une collecte de données qualitatives auprès d'étudiantes et d'étudiants, de membres du personnel et de personnes externes au Cégep. Plus de 120 personnes ont été invitées à participer à des rencontres formelles où elles ont pu s'exprimer sur ce qu'elles souhaitent voir s'améliorer et se développer au Cégep au cours des prochaines années. Des instances et des départements ont également transmis par écrit leurs points de vue. Ces consultations ont conduit à l'élaboration d'un recueil de plus de 800 suggestions et commentaires qui a servi de guide pour définir les orientations et les objectifs stratégiques et pour dresser une liste indicative de moyens. Ces suggestions continueront à inspirer les directions, les services et les départements ayant la responsabilité de préparer des plans de travail annuels. Les participantes et les participants à cette importante collecte de données ont fait preuve de lucidité, d'esprit critique et d'ingéniosité; elles ont témoigné de leur attachement au Cégep et de leur désir de contribuer à son amélioration et à son développement.

Au début du trimestre d'hiver 2005, le projet de plan a été soumis à une large consultation interne et externe. Lancée officiellement le 14 février par le directeur général lors d'une rencontre réunissant l'ensemble du personnel et des étudiantes et des étudiants, la consultation a mené à la production de 17 avis écrits issus de groupes et d'individus. Ces avis, attentivement analysés, ont permis de modifier ou de clarifier certains éléments du plan. Ces avis ont aussi permis d'obtenir les réponses attendues aux deux grandes questions soumises à la consultation :

- Les orientations et les objectifs stratégiques proposés vous paraissent-ils congruents avec le projet éducatif, pertinents et judicieux? Vous paraissent-ils porteurs d'une vision?

- Croyez-vous que votre direction, votre service ou votre département pourra, dans ses plans de travail annuels, définir des actions concrètes qui contribueront à l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs stratégiques du plan?

Le Cégep tient à remercier toutes les personnes qui de près ou de loin ont contribué à définir les avenues de développement qui lui donneront l'occasion de mieux répondre aux besoins des étudiantes et des étudiants.

www.cgpvicto.qc.ca

Cégep de Victoriaville

475, rue Notre-Dame Est, Victoriaville (Québec) G6P 4B3
Tél. : (819) 758-6401 • Téléc. : (819) 758-6026

ÉQMBO

765, rue Notre-Dame Est, Victoriaville (Québec) G6P 4B3
Tél. : (819) 758-6401 poste 2610 • Sans frais : 1 888 284-9476 • Téléc. : (819) 758-6080

le CÉGEP de VICTO au cœur de ma réussite
Cégep de Victoriaville