



PLAN STRATÉGIQUE
2015-2020

TABLE DES MATIÈRES

Le Cégep de Sainte-Foy en bref	2
Les assises au plan stratégique	3
Des éléments de contexte significatifs	5
Orientations, objectifs stratégiques et moyens	15
Le suivi du plan stratégique	22



C'est avec fierté et avec une grande satisfaction que l'équipe de direction et le conseil d'administration présentent le plan stratégique 2015-2020 du Cégep de Sainte-Foy. Ce plan stratégique inspirant qui orientera le développement du Cégep au cours des cinq prochaines années a été élaboré à la suite d'une consultation menée auprès d'un grand nombre d'acteurs internes et externes, de la considération des aspirations des jeunes et de la prise en compte des besoins de la communauté en matière de développement de la main-d'œuvre.

Audacieux, mais bien ancré dans la culture du Cégep de Sainte-Foy et en prolongement de ses engagements antérieurs, ce nouveau plan définit à partir de cinq orientations les voies prometteuses dans lesquelles nous nous engageons pour offrir à nos étudiants du secteur régulier et de la formation continue, aux entreprises de la région et à la communauté plus large, un enseignement et des services de qualité, appréciés et recherchés.

Issu d'un travail approfondi et concerté s'étant échelonné sur plus d'un an, le plan stratégique fournira les assises à la planification des travaux à réaliser pour mener à bien les nombreux projets ambitieux qui nourriront notre présent et notre avenir.

Louis-Denis Fortin
Président du conseil d'administration

Carole Lavoie
Directrice générale

LE CÉGEP DE SAINTE-FOY EN BREF

→ **9 500** étudiants



→ **À l'enseignement régulier**

30 programmes différents

- **9** programmes préuniversitaires
- **21** programmes techniques
- **2** cheminements avec doubles DEC
- **2** cheminements Tremplin (accueil et transition)

→ **À la formation continue**

- Des programmes d'AEC dans les domaines des technologies de l'information et de la communication, de la santé et des services sociaux, de l'administration, du marketing et des assurances
- Quelques DEC intensifs
- De la francisation
- Des services aux entreprises

→ **Centre d'expertise en reconnaissance des acquis (CERAC)**

→ **2 centres de transfert technologique**

CERFO

Centre d'enseignement et de recherche en foresterie

CIMMI

Centre en imagerie numérique et en médias interactifs

→ **Laboratoire de recherche en cybersécurité**

→ **Centre collégial de soutien à l'intégration des étudiants en situation de handicap, pour l'est du Québec (CCSI)**



LES ASSISES AU PLAN STRATÉGIQUE

Le Cégep de Sainte-Foy s'appuie sur une culture éducative forte, qui s'exprime dans différents engagements qu'il a pris au fil du temps. Ces engagements persistent et colorent ses actions et ses réalisations. Le plan stratégique s'inscrit dans la foulée de ces engagements que nous rappelons ici.

NOTRE MISSION

Établissement d'enseignement supérieur, le Cégep de Sainte-Foy contribue à la formation ainsi qu'au développement de personnes compétentes, responsables et possédant les atouts pour intégrer avec succès l'université ou le marché du travail.

Par un enseignement de qualité, par un accompagnement soutenu de même que par des activités éducatives nombreuses et variées, tant au secteur régulier qu'à celui de la formation continue, le Cégep de Sainte-Foy met en œuvre des programmes d'études riches et offre une éducation à la citoyenneté dans un milieu d'apprentissage humain et stimulant.

Le Cégep de Sainte-Foy, par ses activités de formation et de recherche ainsi que par les services qu'il rend à l'ensemble de la population, participe à l'essor et à la vitalité de sa région et du Québec.

NOS VALEURS

Les valeurs que nous avons définies reposent sur des convictions humanistes qui guident notre travail et notre engagement dans le développement de la société. Ces convictions se traduisent dans les postulats suivants :

- Chaque personne porte en elle un potentiel humain large et riche ;
- L'éducation contribue au développement de ce potentiel et permet de le révéler ;
- Comme établissement d'enseignement, le Cégep contribue de manière déterminante à l'actualisation du potentiel chez les étudiants et concourt ainsi à l'épanouissement de la personne, au développement de la communauté et, plus largement, à celui de la société.

La mise en œuvre de notre mission, la conception et le déploiement de notre plan stratégique prennent appui sur quatre valeurs.

1

Le respect et l'accueil de l'autre

- L'écoute et l'accueil de l'autre
- Le respect entre les personnes

3

La rigueur et la qualité

- La cohérence entre les intentions et l'action
- Le respect des engagements que nous prenons
- Le souci du travail bien fait

2

La créativité et le dynamisme

- La capacité à innover et à faire preuve d'initiative
- Un leadership coopératif

4

L'engagement citoyen

- Des actions adaptées et pertinentes en réponse aux besoins identifiés
- La préservation de l'environnement, dans une perspective de développement durable
- Une participation active de chaque employé

LES VISÉES DE FORMATION DE NOTRE PROJET ÉDUCATIF

Le plan stratégique s'inscrit aussi dans le sillage de notre projet éducatif dont nous rappelons ici les grandes visées de formation, formulées en fonction des apprentissages et du développement de l'étudiant.

- 1^{re} visée :
Approfondir différents champs du savoir et traiter des situations complexes.
- 2^e visée :
Exploiter son potentiel et s'accomplir.
- 3^e visée :
Agir avec le souci de l'autre pour le développement de la collectivité.

La vision du plan stratégique 2015-2020

En 2020, au terme de ce plan stratégique, le Cégep de Sainte-Foy, tout en ayant affirmé ses visées humanistes, aura mis de l'avant ses capacités d'innovation et de leadership qui l'auront mené à de grandes réalisations.

En fournissant une expérience de formation stimulante, appréciée des jeunes et des adultes, il aura favorisé l'accomplissement des personnes, avec le souci d'accroître le nombre de ses diplômés et de répondre de façon renouvelée aux besoins de formation de la région. Il aura su exercer un attrait significatif auprès des jeunes, des adultes et des entreprises du Québec.



DES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE SIGNIFICATIFS

Dans cette partie, différents éléments du contexte interne ou externe sont pris en considération, afin de déceler les occasions de développement, les divers besoins ou attentes émanant de partenaires externes et des étudiants notamment, les préoccupations des membres du personnel au regard de la qualité de leur contribution, ou les obstacles pouvant se dresser sur la route, devant nous. Les défis qui en découlent pour le développement du Cégep nous sont utiles dans la détermination des orientations stratégiques, objectifs et moyens que nous mettrons de l'avant et qui feront l'objet de la section suivante.

Ce plan stratégique s'inscrit aussi dans la continuité ; des réalisations antérieures, en lien avec les défis qui se présentent en 2015, sont mises en perspective et nous permettent de nous appuyer sur des éléments solides en vue du développement futur.

MONDIALISATION

Les événements marquants des dernières années ont montré à quel point les communautés humaines, quelles qu'elles soient, sont interdépendantes à différents points de vue, qu'il s'agisse de politique, d'économie, de commerce ou encore de culture. Les pays, les états sont en interaction sur plusieurs plans. Des accords concernant les échanges commerciaux, la formation, la mobilité de la main-d'œuvre, l'environnement ou la sécurité, pour ne donner que ces exemples, sont conclus entre un bon nombre d'entre eux. Dans un tel contexte, les personnes sont davantage qu'auparavant appelées à œuvrer aux quatre coins de la planète, et souhaitent le faire ; pour assurer leur développement, les entreprises sont actives sur le plan international, les échanges et le partenariat dépassent les frontières. Spécifiquement, les entreprises de la région de Québec accusent un retard dans leurs exportations : « un retard qui pourrait nuire à la croissance économique »¹. L'internationalisation des entreprises constitue un défi à relever pour la région, selon la Chambre de commerce et d'industrie de Québec. La maîtrise de l'anglais par les employés et les nouvelles personnes recrutées, ainsi que l'ouverture à d'autres cultures, sont aussi considérées par les entreprises actives sur le plan international, notamment par Puissance Onze², comme des conditions déterminantes dans leur capacité à assurer leur développement.

La prise de conscience de l'interdépendance des communautés a fait émerger la préoccupation pour le développement durable et la protection de l'environnement. Par ailleurs, les jeunes que nous accueillons manifestent leur souci à l'égard de la protection et de l'utilisation efficiente de nos ressources. Nous reconnaissons la nécessité pour l'avenir de la planète de nous inscrire dans la poursuite des objectifs établis par le gouvernement du Québec en matière de développement durable :

- Maintenir l'intégrité de l'environnement pour assurer la santé et la sécurité des communautés humaines et préserver les écosystèmes qui entretiennent la vie ;
- Assurer l'équité sociale pour permettre le plein épanouissement de toutes les femmes et de tous les hommes, l'essor des communautés et le respect de la diversité ;
- Viser l'efficacité économique pour créer une économie innovante et prospère, écologiquement et socialement responsable³.

1 Chambre de commerce et d'industrie de Québec, CAP sur Québec 2015, p.10.

2 Puissance Onze est le regroupement des sièges sociaux des compagnies d'assurance de la grande région de Québec.

3 www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm

Ce contexte de mondialisation a aussi comme conséquence d'augmenter les relations et les interactions de toutes sortes entre personnes de cultures différentes, dont le passé, les valeurs et les acquis varient, que ce soit à l'intérieur même de notre établissement ou lors d'expériences hors Québec. L'ouverture à l'autre exige maintenant que nous soyons en mesure de comprendre des enjeux culturels, des comportements différents et leur incidence sur le développement de notre société. Ainsi, le développement d'un « citoyen du monde », ouvert, accueillant et polyvalent devient crucial de sorte que, comme société, nous soyons en mesure de relever les défis économiques, environnementaux, sociaux et communautaires que ce nouveau contexte mondial suscite.

Réalisations en bref du plan stratégique antérieur, liées à ces éléments de contexte :

L'internationalisation de la formation a été une préoccupation du Cégep au cours des dernières années. Les occasions d'expériences hors Québec pour les étudiants ont été plus nombreuses. Ce sont 18 programmes sur 30 qui ont rendu possibles des réalisations à l'étranger. Environ 200 étudiants, d'une année à l'autre, ont relevé différents défis dans un autre pays, ce qui représente tout de même une proportion faible de la population étudiante (3 %).

Le Cégep de Sainte-Foy a accueilli chaque année plusieurs cohortes d'étudiants en francisation (entre 400 et 600 étudiants). Le développement de services pour faciliter leur intégration culturelle, sociale et professionnelle a conduit à la mise en œuvre de différents projets.

Un programme d'accompagnement des étudiants pour l'amélioration de l'anglais est déployé au Cégep depuis 2009 et a permis aux étudiants d'avoir accès à des stages d'immersion, à des stages ou des sessions d'études en anglais, notamment dans les programmes des techniques administratives, à des ateliers de perfectionnement, etc. Bien qu'intéressante, cette initiative n'est pas parvenue à rejoindre un grand nombre d'étudiants au fil des années.

L'adoption de notre politique relative à la protection de l'environnement et au développement durable, de même que les actions déployées pour sa mise en œuvre, a conduit à de premières initiatives prometteuses, notamment au regard de la consommation énergétique ou de papier.

Ces éléments considérés, les défis à relever par le Cégep sont :

- l'internationalisation de la formation ;
- la maîtrise de l'anglais par les étudiants ;
- l'intégration sociale et au marché de l'emploi des immigrants que nous soutenons en francisation ;
- le déploiement de pratiques en matière de développement durable.



SOCIÉTÉ DU SAVOIR

Au mouvement de mondialisation correspond une certaine spécialisation des industries en fonction des régions du globe. Dans une société dite développée comme la nord-américaine, les emplois qui demandent peu de scolarité se raréfient et, à l'inverse, les emplois disponibles exigent une main-d'œuvre qualifiée, en mesure d'effectuer des tâches diversifiées et complexes. À cet égard, Emploi Québec prévoit qu'en 2020, plus de 300 000 nouveaux emplois au Québec seront à combler et que 77 % d'entre eux seront des emplois qui exigeront une formation du niveau de l'enseignement supérieur.

En outre, dans cette société du savoir, les attentes à l'endroit des personnes actives au sein du milieu du travail sont élevées; les compétences du XXI^e siècle s'articulent autour de capacités de haut niveau, permettant de traiter des situations complexes et de faire face à des situations imprévisibles. Fortement recherchées par les employeurs, ces compétences générales sont : les capacités à communiquer, à collaborer, à s'adapter, à recourir de manière efficace aux technologies de l'information et des communications, les habiletés sociales, la créativité, la pensée critique, la résolution de problèmes, etc⁴. Un récent rapport de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) portant sur les compétences des jeunes et leur intégration au marché du travail met en perspective ces compétences par une vision à laquelle nous souscrivons :

« [...] le champ des compétences requises dans le marché du travail ne se borne pas aux connaissances techniques liées au secteur professionnel auquel on aspire, ni même à la maîtrise des nouvelles technologies de l'information ou aux compétences cognitives impliquant la compréhension, l'interprétation, l'analyse et la communication d'information complexe [...]. Il comprend aussi les compétences sociales et émotives qui permettent d'interagir avec les autres et de les comprendre, de démontrer de l'ouverture d'esprit, de la persévérance et de la rigueur. On s'attend de plus en plus à ce qu'elles s'étendent également à ce que certains appellent les "compétences du XXI^e siècle", c'est-à-dire la créativité et la pensée critique qui permettent d'innover et de s'adapter dans un monde en perpétuel changement »⁵.

Par ailleurs, au Québec, seul état francophone en Amérique du Nord, la maîtrise du français demeure une préoccupation centrale. Outil de structuration de la pensée, outil de communication, outil de transfert de la culture, la langue française occupe une place prépondérante dans la formation offerte au niveau collégial. La société québécoise et, plus spécifiquement, le milieu du travail ont des attentes élevées à l'égard de la maîtrise du français. La capacité de s'exprimer avec justesse aussi bien à l'oral qu'à l'écrit est fortement valorisée tant par les employeurs que par la société en général.

La consultation d'employeurs, de gens d'affaires, de représentants des milieux universitaires, communautaires et du milieu de la santé que nous avons menée a confirmé ces différentes préoccupations, lesquelles renforcent le besoin au niveau collégial d'une formation globale rigoureuse et le développement d'habiletés intellectuelles et socioaffectives de haut niveau.

Réalizations en bref du plan stratégique antérieur, liées à ces éléments de contexte :

Les grands axes du projet éducatif s'inscrivent dans la foulée de ce type de compétences et sont déjà au cœur de nos interventions et au cœur des programmes de formation. Sur une base institutionnelle, les compétences liées à l'amélioration des habiletés en anglais et aux capacités de travailler en équipe ont fait l'objet d'actions spécifiques au cours des cinq dernières années. Quant à la maîtrise du français, elle est au cœur des interventions de nombre d'acteurs au Cégep, qu'il s'agisse notamment des professeurs de littérature, de philosophie et des professeurs des différentes disciplines des programmes de formation. De nouvelles initiatives ont été mises de l'avant : la semaine du français, le projet de développement des compétences langagières dans les programmes et les activités de soutien aux étudiants ayant eu un échec à l'épreuve uniforme de français en sont de bons exemples.

Ces éléments considérés, les défis à relever par le Cégep sont :

- le développement de compétences générales de haut niveau par les étudiants – les compétences du XXI^e siècle ;
- la consolidation des interventions visant à assurer la maîtrise du français.

4 L'observatoire compétences-emplois sur la formation continue et le développement des compétences, Bulletin, décembre 2013, volume 4, numéro 4, Les compétences du 21^e siècle <http://www.oce.uqam.ca/les-bulletins/109-competences-21e-siecle.html>

5 Éric Desrosiers, Le Devoir, Le Canada n'est pas mauvais pour ses jeunes, selon l'OCDE, 27 mai 2015.

BESOINS DU MARCHÉ DU TRAVAIL

La région de la Capitale-Nationale est caractérisée par un faible taux de chômage qui se démarque de la situation provinciale. Alors qu'au Québec, en septembre 2015, le taux de chômage était de 8 %, celui-ci se situait à 4,9 % à Québec. La rareté de main-d'œuvre n'en est pas moins perçue de manière forte par les employeurs et c'est une main-d'œuvre spécialisée qui est en grande partie recherchée (71 %) : « Du point de vue des enjeux pour 2015, ils [les enjeux pour les dirigeants d'entreprises] demeurent sensiblement les mêmes qu'en 2014, bien que le recrutement de la main-d'œuvre se démarque fortement »⁶.

Plus particulièrement en ce qui concerne les besoins du marché du travail, les secteurs forts de la région de Québec continueront à demander une main-d'œuvre qualifiée. Ces secteurs sont principalement les assurances et les services financiers, les sciences de la vie, incluant la santé, les TIC et l'électronique, l'environnement et l'énergie, les matériaux à valeur ajoutée et, finalement, la transformation agroalimentaire et les aliments santé. Dans plusieurs de ces créneaux d'excellence de la région, le Cégep apporte sa contribution, par ses programmes de formation, au secteur régulier comme à la formation continue, de même que par ses deux centres de transfert technologique œuvrant dans les champs de l'imagerie numérique et des médias interactifs (CIMMI) ou de la foresterie (CERFO) et ses activités de recherche en cybersécurité.

Un autre aspect des besoins économiques de la région de Québec concerne le développement de l'entrepreneuriat et de compétences entrepreneuriales chez les jeunes. Les études signalent en effet une lacune dans ce domaine. La Ville de Québec, alliée à la Chambre de commerce et d'industrie de Québec, en fait une priorité pour l'essor de la région. Dans sa stratégie d'action jeunesse 2009-2014, le gouvernement du Québec avait identifié six défis, dont celui de l'entrepreneuriat en action. Il y affirmait alors, en préambule aux actions proposées pour relever le défi : « En faisant la promotion des valeurs telles que la créativité, la responsabilité, la solidarité, la persévérance, la confiance en soi et l'initiative, nous contribuons incontestablement à l'enrichissement de l'individu et de la collectivité »⁷. En outre, selon le rapport du consortium Global Entrepreneurship Monitor du Québec⁸, les intentions d'entreprendre sont élevées chez les jeunes du Québec (28,5 %). Il se dessine donc une conjoncture favorable en lien avec l'entrepreneuriat. En complémentarité à cette ouverture à l'entrepreneuriat, les employeurs attendent de leurs employés une capacité d'innovation et recherchent des per-

sonnes capables de s'adapter à des contextes en mouvance, capables « d'apprendre à apprendre », d'assumer du leadership et de mener à terme des projets avec créativité et dynamisme.

Les liens entre les milieux de formation et les milieux de travail ont toujours été au cœur des préoccupations de l'un et l'autre secteur. La Commission des partenaires du marché du travail a des attentes élevées à l'endroit des milieux scolaires, plus particulièrement à l'égard de leur capacité à ajuster rapidement leur formation en tenant compte davantage des besoins en évolution du marché du travail. Le gouvernement québécois témoigne de préoccupations analogues et démontre un grand intérêt vis-à-vis de l'approche duale allemande où la formation directe en milieu de travail est valorisée. Des attentes de développement en ce sens sont formulées à l'endroit de la formation technique de niveau collégial.

Finalement, la contribution des jeunes à des actions bénévoles, qui s'inscrivent d'ailleurs dans une perspective d'engagement citoyen, est un facteur favorable au développement de l'économie sociale et à la réponse aux besoins d'organismes communautaires nombreux à Québec. En 2010, plus de la moitié des jeunes de 15 à 24 ans ont fait du bénévolat, alors que c'est le tiers de leurs aînés de 35 ans et plus qui ont fait de même⁹.

Réalisations en bref du plan stratégique antérieur, liées à ces éléments de contexte :

Au cours de la période couverte par le plan stratégique antérieur, les programmes d'études ont fait l'objet de plusieurs travaux d'élaboration, d'actualisation ou d'évaluation (22 opérations différentes menées), en fonction des besoins du marché du travail ou de l'université et des aspirations des étudiants, et ce, de manière à assurer une amélioration continue des programmes. Dans la réalisation de ces travaux et la mise en œuvre des stages et d'activités pratiques dans les programmes, le Cégep a pu compter sur l'apport des milieux de travail et universitaires, notamment par leur participation aux activités des comités de programme. De plus, le Cégep de Sainte-Foy a été particulièrement actif dans de nombreux chantiers d'arrimage entre ses programmes d'études préuniversitaires et les programmes universitaires. À cet égard, les occasions de collaboration et de rapprochement avec plusieurs universités, dont l'Université Laval, ont été nombreuses.

6 Conjoncture 2015 - L'indice de confiance des dirigeants d'entreprise de la grande région de Québec sur les perspectives économiques 2015 pour leur entreprise et leur région, Québec International, La Chambre de commerce et d'industrie de Québec, La Chambre de commerce de Lévis, <http://quebecinternational.ca/media/2527161/conjoncture-2015-indice-confiance-dirigeants-rmrquebec.pdf>

7 Gouvernement du Québec, Stratégie d'action jeunesse - le défi de l'entrepreneuriat, <http://www.jeunes.gouv.qc.ca/strategie/defi-entrepreneuriat/index.asp>

8 St-Jean, É. et M. Duhamel (2015), « Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise 2014 », Global Entrepreneurship Monitor, Rapport du Québec 2014, p. 43. www.gemconsortium.org

9 Institut de la statistique du Québec (2014). Regard statistique sur la jeunesse - État et évolution de la situation des Québécois âgés de 15 à 29 ans 1996 à 2012, Québec, 189 p. <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/conditions-vie-societe/regard-jeunesse.pdf>

Des initiatives ont été mises en place, dans le cadre d'élaboration ou d'actualisation de programmes, en vue d'intégrer à quelques programmes de formation une dimension entrepreneuriale.

Les activités de recherche ont crû de façon significative au cours des cinq dernières années au sein de nos CCTT et au sein du Cégep. Les subventions de recherche obtenues ont aussi augmenté. Les retombées pour la formation sont intéressantes, avec l'engagement de professeurs et la participation d'étudiants dans le développement de projets de recherche. Des secteurs nouveaux pourront contribuer au développement des connaissances, notamment dans des champs comme celui des sciences humaines.

Ces éléments considérés, les défis à relever par le Cégep sont :

- l'ajustement de nos programmes d'études aux besoins spécialisés et évolutifs du marché du travail ;
- le développement de l'entrepreneuriat dans la formation ;
- une place faite dans la formation au développement de la capacité d'innovation chez les jeunes ;
- les mécanismes de concertation et de participation entre les milieux de travail, les milieux universitaires, les milieux secondaires et le Cégep ;
- une veille stratégique à l'endroit de l'approche duale et des innovations pédagogiques québécoises de formation en milieu de travail ;
- la continuité de la formation entre le cégep et l'université ;
- le déploiement des activités de recherche au Cégep et l'élargissement de leurs retombées pour la région.



DÉMOGRAPHIE

D'ici 2021, la population de la Capitale-Nationale augmentera et l'immigration sera la principale source de cette croissance. Nous sommes donc susceptibles d'accueillir au cours des prochaines années un plus grand nombre d'étudiants de communautés culturelles différentes. Cela considéré, la population vieillit et l'âge moyen, qui était à 42,2 ans en 2011, devrait être de 43,1 ans en 2016 et de 44,0 ans en 2021. La proportion de personnes disponibles à l'emploi, essentiellement dans le groupe d'âge des 20-64 ans, diminuera de manière importante pendant cette même période (3,4 points de moins entre 2016 et 2021). En contrepartie, le nombre de personnes retraitées augmentera.

Tableau 1.
Progression de la population de la Capitale-Nationale, par groupe d'âge, pour les années 2011, 2016 et 2021¹⁰

Année	Groupe d'âge				
	Total en milliers	0-19 ans	20-64 ans	65 ans et +	80 ans et +
2011	710,9	19,1 %	63,6 %	17,3 %	4,7 %
2016	742,5	18,6 %	61,4 %	20,0 %	5,2 %
2021	769,3	19,3 %	58,0 %	22,6 %	5,9 %

Le contexte démographique a une incidence directe sur le nombre d'étudiants que nous sommes susceptibles d'accueillir au Cégep. Depuis quelques années déjà, la population étudiante s'inscrivant au niveau collégial est en baisse dans la région. Bien que le nombre de demandes d'admission pour notre Cégep ait diminué de manière importante depuis 2010 (24 %), le nombre d'étudiants inscrits entre 2010 et 2015 est demeuré relativement stable. Les prévisions du ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MEESR) concernant l'effectif scolaire pour notre établissement annonceraient une baisse jusqu'en 2018 et ensuite une population étudiante stable pour les années subséquentes. Cette situation exige une veille attentive et l'attractivité du Cégep constitue un enjeu continu.

Par ailleurs, la préoccupation d'augmenter le taux d'accès des jeunes du secondaire au collégial constitue un objectif que la région s'est donnée, notamment à

¹⁰ Institut de la statistique du Québec (2014). Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2011-2061, Québec, 123 p. <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/perspectives/perspectives-2011-2061.pdf>

partir de l'entente spécifique sur la réussite scolaire et la persévérance¹¹, bien que cette donnée pour la région de la Capitale-Nationale se révèle relativement élevée (72,5 % par rapport au taux provincial de 67,6 % en 2013). De plus, en 2010-2011, notons que le taux de décrochage au niveau secondaire dans la région de la Capitale-Nationale s'élevait à 15,1 %¹². Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, non seulement est-il prioritaire que le plus grand nombre d'étudiants obtiennent leur diplôme d'études secondaires et accèdent au niveau collégial, mais, lorsqu'ils y sont, faire en sorte que leur parcours soit couronné de succès jusqu'à l'obtention de leur DEC est crucial. À cet égard, soulignons qu'en matière de persévérance aux études, la mise en œuvre d'actions visant à faciliter et à consolider le choix de programme par les étudiants en fonction de leurs intérêts constitue une préoccupation marquée des milieux scolaires des niveaux secondaire et collégial. Dans la même veine, le fait de soutenir la démarche d'orientation professionnelle des jeunes pour la poursuite d'études universitaires, à partir d'occasions concrètes et dans une perspective de continuité entre les études des niveaux collégial et universitaire, se révèle déterminant pour la persévérance et la réussite scolaire des étudiants des programmes préuniversitaires.

Réalisations en bref du plan stratégique antérieur, liées à ces éléments de contexte :

L'évolution de la population étudiante a été l'objet d'une veille attentive, qui nous a conduits à porter une attention accrue aux activités de recrutement des étudiants et à leur renouvellement. Par ailleurs, nous avons développé des projets avec des commissions scolaires qui ont permis à des jeunes du secondaire de se familiariser avec différents programmes du niveau collégial, en vue de faire un choix éclairé lors de leur demande d'admission. Ces expériences ont suscité beaucoup d'intérêt et pourront nous amener à de nouveaux développements pour en étendre la portée et en optimiser les retombées. Les activités périscolaires ont été développées dans plusieurs programmes et permettent aux étudiants du Cégep de mieux cerner divers enjeux professionnels liés à leur champ d'études, que ce soit au secteur technique ou préuniversitaire.

Ces éléments considérés, les défis à relever par le Cégep sont :

- l'attractivité du Cégep ;
- le fait de nourrir l'intérêt des jeunes du secondaire pour la poursuite d'études de niveau collégial ;
- le soutien aux étudiants pour la consolidation du choix de programme à l'université ;
- la réussite jusqu'à l'obtention du diplôme du plus grand nombre possible des étudiants.

DÉVELOPPEMENTS TECHNOLOGIQUES

Nous sommes assurément dans l'ère du numérique ! Nos moyens de communication, de traitement de l'information ou de socialisation, nos modes de diffusion et de production de la connaissance et les outils didactiques, pour ne parler que de ces quelques éléments, s'en trouvent profondément transformés. Avec les avancées scientifiques et technologiques, non seulement de nombreuses nouvelles connaissances sont créées et disponibles rapidement et facilement à un grand nombre, mais les professeurs et des étudiants eux-mêmes produisent des contenus. Les pratiques pédagogiques et les manières d'apprendre n'échappent pas à cette tendance. S'ajuster à cette évolution technologique demande des milieux éducatifs qu'ils sachent tirer profit des possibilités nouvelles qui émergent et qu'ils sachent en exploiter le potentiel pour enrichir les contextes de formation, tout en évitant certains écueils pouvant survenir. L'espace éducatif élargit ses frontières ; l'enseignement en présentiel est certes le mode d'enseignement le plus répandu, mais divers outils de formation en ligne et les innovations technologiques offrent de nouvelles possibilités.

Par ailleurs, plusieurs étudiants disposent d'un téléphone cellulaire, d'une tablette électronique parfois et souvent d'un ordinateur portable. Les étudiants ont recours à ces outils et s'attendent à ce qu'ils puissent en profiter dans le cadre de leurs communications et de leurs apprentissages. Nombreuses sont les expériences éducatives au niveau primaire ou secondaire qui intègrent la technologie aux manières d'enseigner ou d'apprendre. Donnons en exemple l'utilisation de la tablette électronique dès la première année, le recours au tableau blanc interactif dans plusieurs écoles de niveau primaire, ou des pratiques collaboratives en ligne au niveau secondaire. Ainsi, d'une part, les jeunes arrivent au niveau collégial avec des acquis qui ne sont pas tous équivalents sur le plan technologique et plusieurs ont eu des expériences stimulantes qui les placent dans un cadre différent d'apprentissage. D'autre part, la large accessibilité de différents outils technologiques peut générer chez les étudiants des comportements pouvant gêner leur attention et perturber le fonctionnement du groupe en classe. Les défis pédagogiques à cet égard sont d'importance et méritent notre attention.

Dans un tel contexte, les rôles des professeurs et des étudiants continuent d'évoluer. Le cégep change...

11 Avec l'abolition des Conférences régionales des élus (CRÉ) à partir de mars 2015, il est cependant difficile de savoir ce qu'il adviendra, à plus long terme, de l'engagement régional à ce chapitre.

12 Institut de la statistique du Québec (2014). Regard statistique sur la jeunesse – État et évolution de la situation des Québécois âgés de 15 à 29 ans 1996 à 2012, Québec, 189 p. <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/conditions-vie-societe/regard-jeunesse.pdf>

Réalisations en bref du plan stratégique antérieur, liées à ces éléments de contexte :

L'environnement technologique a été rehaussé à plusieurs égards au Cégep : ordinateur portable fourni à chaque professeur, réseau WiFi étendu progressivement à l'ensemble du Cégep, perfectionnement continu concernant les applications technopédagogiques, services de soutien aux employés largement déployés, soutien au développement d'innovations pédagogiques, mise à jour des laboratoires informatiques, etc. La demande et les besoins sont toutefois importants, la pression demeure forte et le développement pédagogique intégrant les technologies demeure au cœur du développement du Cégep.

De nouveaux services ont été offerts aux étudiants, via un portail web qu'ils utilisent grandement. Les services à la bibliothèque ont aussi été enrichis, notamment pour faciliter le recours à une documentation virtuelle. Nos modes de communication avec les étudiants ont aussi été ajustés et le recours aux médias sociaux est maintenant intégré à certaines de nos pratiques.

À la formation continue, de nouveaux formats pour l'offre de formation ont été exploités. La formation en ligne, tant asynchrone que synchrone, et des formations hybrides combinant les séances en présentiel et la formation en ligne ont permis d'exploiter la flexibilité de nouveaux modèles et de répondre à de nouveaux besoins.

Ces éléments considérés, les défis à relever par le Cégep sont :

- l'exploitation des technologies pour l'enrichissement de l'enseignement et de l'apprentissage ;
- le renforcement de la gestion de la classe considérant le large recours des étudiants à divers outils technologiques ;
- des modes de communication adaptés et dynamiques avec les étudiants et la communauté ;
- un développement accentué des compétences des étudiants et du personnel à l'égard des TIC.

CARACTÉRISTIQUES, BESOINS ET ASPIRATIONS DES ÉTUDIANTS

La première grande caractéristique de nos étudiants est bien sûr, globalement, leur jeune âge qui entraîne un besoin d'accompagnement dans cette période de leur vie qui en est une de précision de l'identité, à tous égards. Plus particulièrement, nous avons pu noter ces dernières années une accentuation de différents besoins, compte tenu de la diversification de la population étudiante en termes de cheminement scolaire. Au cours des cinq dernières années, la force des étudiants qui arrivent au Cégep a diminué, avec une moyenne générale au secondaire d'un point de moins. Or, cet indicateur se révèle un très bon prédicteur de réussite au niveau collégial, alors qu'un point de moins à la moyenne générale de l'ensemble des étudiants d'une cohorte donnée peut expliquer une diminution de 4 points du taux d'obtention du diplôme. Par ailleurs, par le biais des services adaptés, davantage de services sont offerts aux étudiants ayant des besoins particuliers. En effet, au cours des cinq dernières années, le nombre d'étudiants recevant ces services a été multiplié par cinq et les services en matière d'accommodements se sont beaucoup développés. La présence des étudiants ayant des besoins particuliers peut aussi avoir des incidences sur la classe. Cette situation peut conduire à des ajustements au rôle du professeur, au regard de son mode d'animation et de ses pratiques d'encadrement, par exemple.

Sur le plan des communications et des technologies, les jeunes de la tranche d'âge 18-34 ans sont particulièrement actifs sur le web. En effet, 94 % d'entre eux utilisent régulièrement internet et y consacrent en moyenne 22,9 heures par semaine. Toujours pour cette tranche d'âge, 67 % possèdent un téléphone cellulaire intelligent et 88 % possèdent au moins un ordinateur à la maison. Cette même population utilise les médias sociaux dans une proportion de 93 %¹³. Cette utilisation quotidienne des technologies crée des attentes chez les jeunes à l'endroit du milieu scolaire.

Au regard de la santé, bien que comparable à celle de leurs aînés, la situation des jeunes présente certains défis. Comme établissement d'enseignement supérieur ayant un rôle à assumer en la matière, quelques indicateurs méritent que nous y portions attention. Ainsi, en 2009-2010, le quart des jeunes de 15 à 29 ans de la Capitale-Nationale avaient une perception plutôt négative de leur état de santé général (bonne/passable ou mauvaise) ; dans la même proportion, ils estimaient leur niveau de stress au quotidien élevé ; 27 % faisaient de l'embonpoint ou étaient obèses. Considérant l'importance de l'état de santé sur la réussite et le développement de la personne, il importe de considérer ces données.

¹³ Ces données sont tirées de NETendances. La génération Y (18 - 34 ans), publié par le CEFRIQ, 2013.



Dans un autre registre, on note que les jeunes, plus que jamais, souhaitent vivre différentes expériences. C'est pour répondre à ces aspirations que les écoles secondaires leur offrent différents parcours (formation musicale, sportive ou internationale, par exemple), de même que des occasions de formation à l'étranger. Notons qu'entre 2000 et 2011, les visites hors Québec (séjours de moins d'un an) des jeunes de 15 à 29 ans ont augmenté de près 50 %, passant de 881 000 à 1 319 000 par année¹⁴. Plusieurs arrivent donc au Cégep après avoir vécu ce genre d'expériences et le désir d'en vivre de nouvelles.

Réalisations en bref du plan stratégique antérieur, liées à ces éléments de contexte :

Les besoins et les intérêts des étudiants sont pris en compte de façon prioritaire lorsqu'il est question de leur offrir un contexte favorable au développement de leur potentiel. De nombreuses nouvelles initiatives ont été mises en place : activités parascolaires dans une très grande proportion des programmes, activités parascolaires renouvelées, alliance sports-études établie et accroissement du nombre d'étudiants-athlètes soutenus, outil d'orientation scolaire et professionnelle sur le web (webfolio) mis à la disposition des étudiants, un intervenant pivot en psychologie, augmentation et diversification des interventions auprès des étudiants ayant des besoins particuliers, plan d'action en santé, etc.

Ces éléments considérés, les défis à relever par le Cégep sont :

- la considération des aspirations des étudiants dans le renouvellement des activités complémentaires à la formation ;
- la considération des habitudes de communication des étudiants, à partir des outils technologiques, dans le suivi et les communications avec eux ;
- l'accompagnement spécifique des étudiants ayant des besoins particuliers et le soutien aux professeurs qui interviennent auprès d'eux ;
- le soutien à l'amélioration de la santé de certains des jeunes que nous accompagnons.

RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS

La réussite des étudiants constitue une question complexe à laquelle le Cégep accorde une importance capitale. De nombreux facteurs entrent en ligne de compte lorsqu'il s'agit de soutenir les étudiants dans leurs apprentissages, de manière à les conduire à l'obtention de leur diplôme. Après trois plans de réussite déjà mis en œuvre, le Cégep de Sainte-Foy, au fil des ans, a développé et déployé de multiples mesures et stratégies valorisant le succès et ayant un impact favorable sur les résultats des étudiants.

Reconnaissant la portée de facteurs divers, notamment la part cruciale de la motivation de l'étudiant, de son engagement dans les études, de la qualité de l'accompagnement et de l'enseignement, l'ensemble des acteurs au Cégep demeure mobilisé autour de la réussite.

De manière générale, les étudiants du Cégep de Sainte-Foy réussissent leurs études dans des proportions qui sont nettement au-delà de celles du réseau collégial et au-delà de la valeur attendue tenant compte du sexe et de la force des étudiants de notre Cégep. Plus des trois quarts des étudiants obtiennent leur diplôme au terme de leurs études au Cégep de Sainte-Foy.

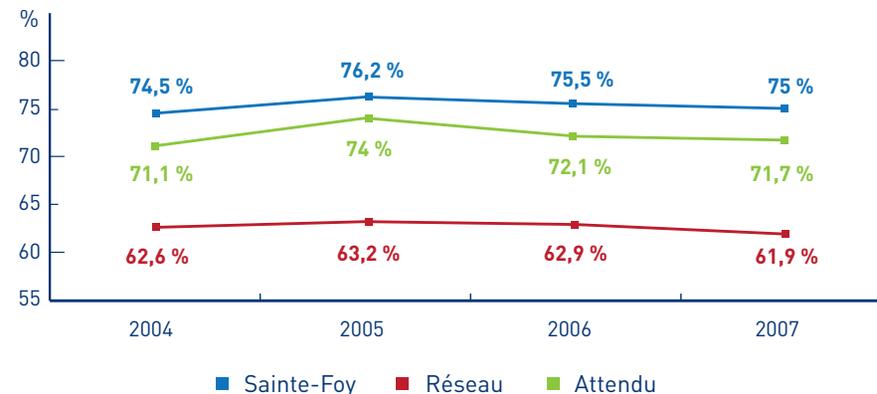


Figure 1. Pour les cohortes d'étudiants inscrits pour une première fois au Cégep entre 2004 et 2007.

Taux d'obtention du diplôme (DEC) deux ans après la durée prévue – total
Tout Cégep, tout programme – Cégep de Sainte-Foy/réseau¹⁵

¹⁴ Institut de la statistique du Québec (2014). Regard statistique sur la jeunesse – État et évolution de la situation des Québécois âgés de 15 à 29 ans 1996 à 2012, Québec, 189 p. <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/conditions-vie-societe/regard-jeunesse.pdf>

¹⁵ Indicateurs CHESCO/MEEER – nouveaux inscrits

De manière à poursuivre notre engagement pour une formation riche et qualifiante pour nos étudiants, nous avons cerné certaines préoccupations liées à la réussite. L'intégration aux études collégiales et à la culture du Cégep demeure un défi pour bon nombre d'étudiants. Si les conditions de réussite sont généralement bien identifiées par les étudiants eux-mêmes¹⁶, certains malheureusement y échappent. Dans cette foulée, nous notons des difficultés particulières pour certains cours de même que pour plusieurs étudiants inscrits au cheminement Tremplin. Par ailleurs, après l'intégration au Cégep et dans un programme, il arrive que des étudiants éprouvent encore des difficultés ou trébuchent pour des raisons variées. Aussi, importe-t-il de soutenir les étudiants dans les différentes situations qu'ils peuvent rencontrer et de favoriser la persévérance dans les études, tout au long de leur parcours.

Réalisations en bref du plan stratégique antérieur, liées à ces éléments de contexte :

Le plan de réussite déployé au cours des cinq dernières années a conduit à la mise en place de mesures structurantes dans tous les programmes. Des répondants à la réussite dans chaque programme effectuent un suivi du cheminement scolaire d'étudiants éprouvant plus de difficulté et voient au déploiement de la mesure *Suivi et encadrement des étudiants de première session*, de même qu'à la mise en œuvre de celle concernant le *Soutien des étudiants en situation de première occurrence*¹⁷. De nombreuses autres actions ont aussi été mises en œuvre pour répondre à des besoins diversifiés. L'ensemble du plan de réussite a permis de maintenir les résultats des étudiants à un bon niveau, en dépit d'une moyenne générale au secondaire ayant diminué d'un point au cours de cette période.

Ces éléments considérés, les défis à relever par le Cégep sont :

- l'accueil et l'intégration des étudiants aux études collégiales ;
- le soutien des étudiants tout au long de leur cheminement scolaire, en tenant compte de leurs besoins diversifiés.

ENGAGEMENT ET SATISFACTION DES EMPLOYÉS AU TRAVAIL

Le Cégep réunit plus de 1 200 employés répartis dans plusieurs groupes de travail différents et appartenant à une multiplicité de groupes (programmes, départements, services et directions). Bien qu'œuvrant à une mission commune, leur perspective et leurs défis varient selon leurs fonctions et les personnes à qui ils offrent leurs services (étudiants du secteur régulier ou de la formation continue, employés, partenaires externes). La richesse de l'expertise et des points de vue de l'ensemble des employés constitue un atout pour le Cégep. Or, étant soucieux de considérer les situations complexes et de les traiter en concertation, avec efficacité et aussi dans un esprit de collégialité, nous reconnaissons que les pratiques de communication et la solidarité constituent des facteurs ayant un impact déterminant sur le climat et la performance au travail.

De plus, nous reconnaissons que la qualité des interventions en milieu scolaire est tributaire de l'engagement du personnel à la mise en œuvre de la mission et à la réalisation des nombreuses activités qui en découlent. Un climat de travail sain, des pratiques professionnelles efficaces, la reconnaissance du personnel, des occasions de développement professionnel, etc. sont autant de conditions auxquelles le Cégep accorde une grande importance de façon à ce que le personnel puisse donner le meilleur de lui-même au travail et qu'il demeure satisfait.

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, le Cégep, à titre d'employeur, se retrouve, lui aussi, devant des défis de recrutement et de rétention d'un personnel qualifié. De plus, les jeunes qui joignent les rangs du personnel du Cégep peuvent se distinguer de leurs aînés au regard de leurs attentes à l'endroit d'un employeur. Ainsi, bien que le travail représente une part importante de leur vie, les jeunes de la génération Y sont préoccupés de leur qualité de vie en général et recherchent un milieu de travail permettant une certaine flexibilité ou prenant en compte leurs attentes.

Réalisations en bref du plan stratégique antérieur, liées à ces éléments de contexte :

Au cours des deux derniers plans stratégiques, le Cégep a été particulièrement actif dans le développement d'une culture et de pratiques favorisant la santé et le bien-être au travail. Cela a conduit à l'élaboration d'un énoncé de valeurs, à l'adoption et à la mise en œuvre de différentes politiques en matière de santé et mieux-être au travail, de même qu'à la reconnaissance des pratiques mises en

16 CARREFOUR DE LA RÉUSSITE (Fédération des cégeps). La voix de la réussite, la voix des étudiants. Rapport d'enquête sur les facteurs de réussite réalisée auprès des étudiants du collégial ayant réussi tous leurs cours de première session à l'automne 2010, 2012, p. 45-46.

17 Les étudiants en première occurrence sont ceux qui ont échoué la moitié ou plus de leurs unités pendant une session, et ce pour la première fois lors de leur cheminement scolaire de niveau collégial.

place, par l'obtention de la norme Entreprise en santé attribuée par le Bureau de normalisation du Québec. Des enquêtes réalisées tous les deux ans auprès des employés permettent d'actualiser notre connaissance des défis que rencontrent les employés et des ajustements que nous pouvons apporter à notre milieu.

Ces éléments considérés, les défis à relever par le Cégep sont :

- le maintien d'un climat de travail stimulant ;
- le développement professionnel des employés ;
- la consolidation des pratiques de communication et le développement de la solidarité entre les employés.

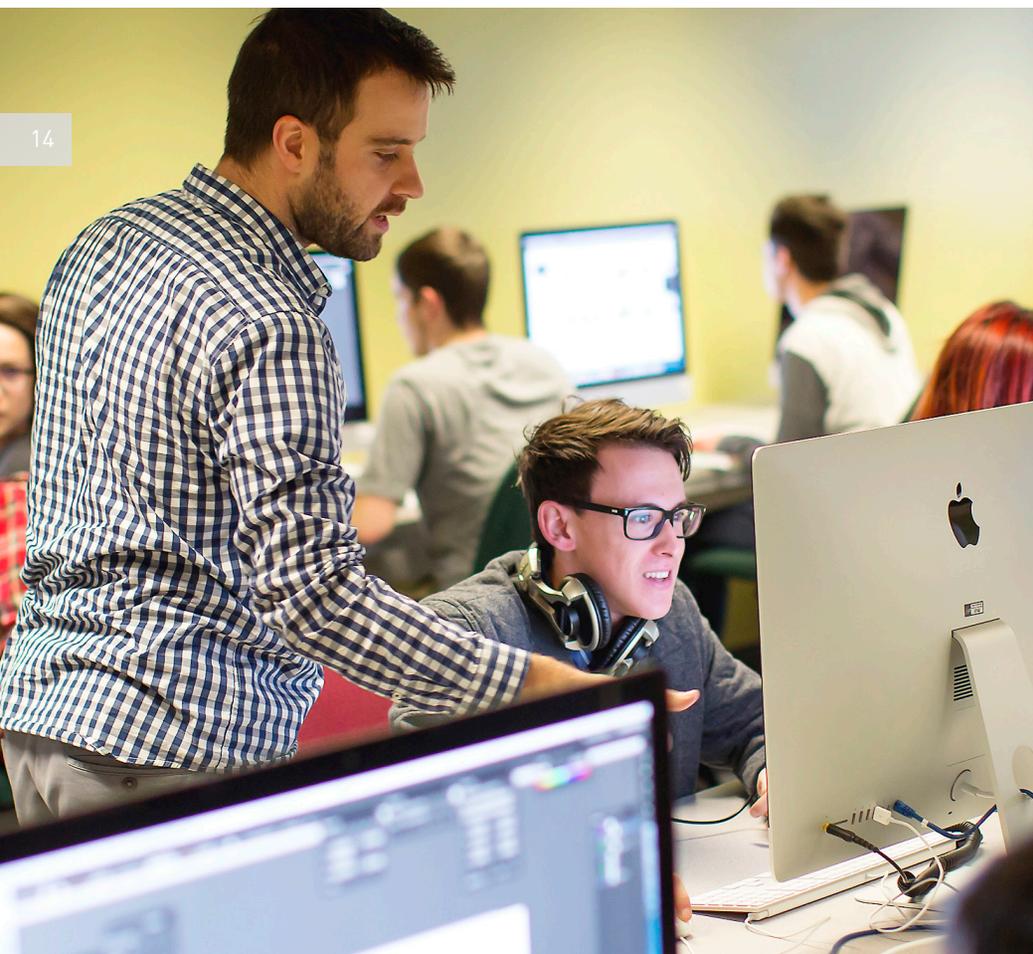
ENJEUX FINANCIERS

L'état des finances publiques et la préoccupation des gouvernements d'atteindre un budget équilibré ont conduit ces derniers à des mesures de restriction des dépenses. Le système d'éducation et le réseau des cégeps n'ont pas été épargnés. Au cours des cinq dernières années, les compressions budgétaires récurrentes n'ont fait que s'amplifier. Or, la proportion des revenus du Cégep qui est l'objet de la subvention gouvernementale voisine les 88 %. De plus, la contribution des étudiants est à un bas niveau considérant qu'il n'y a pas de droits de scolarité à assumer au niveau collégial. Le financement des activités de la formation continue a aussi été revu par le MEESR en 2014-2015 et l'apport gouvernemental s'en trouve réduit.

À cette situation s'ajoutent les nombreuses exigences de reddition de comptes auxquelles doit répondre le Cégep auprès de divers ministères et organismes : ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Secrétariat du Conseil du trésor, Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, etc.

Ces différents éléments exercent une grande pression sur le niveau de ressources dont le Cégep dispose pour accomplir sa mission. Ils ont conduit à une révision en profondeur de certaines manières de faire et à des choix déchirants : les compressions successives nous conduisant à devoir établir des priorités vis-à-vis des services à rendre.

Le développement du Cégep dans les prochaines années sera conditionné par les ressources disponibles et la capacité à dégager des marges de manœuvre dans un contexte restrictif sur le plan du financement de l'État. L'apport d'autres sources de financement et le renouvellement de manières de faire, de sorte que le Cégep soit à son tour « entrepreneur », constituent certes des défis pour le financement du Cégep. Mais, on ne saurait trop insister sur la grande importance d'un financement public rehaussé, alors que l'éducation représente une des pierres d'assise du développement de notre société. Les cégeps, et particulièrement le Cégep de Sainte-Foy, suivront cette question au cours des prochaines années. De même, nous maintiendrons nos efforts en vue d'un engagement soutenu et accru de la contribution de l'État au financement de l'enseignement collégial.



ORIENTATIONS, OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET MOYENS

La prise en considération des différents éléments de contexte, en s'appuyant sur nos assises et sur les réalisations antérieures, a conduit à la détermination de cinq orientations qui définiront le cadre de développement du Cégep pour les années prochaines. Celles-ci se déploient à travers différents objectifs et moyens qui viennent les concrétiser.



FAIRE DE LA FORMATION DE L'ÉTUDIANT UNE EXPÉRIENCE STIMULANTE, ARRIMÉE AUX DÉFIS DU XXI^E SIÈCLE

Le monde d'aujourd'hui offre une grande variété de possibilités de carrières et d'expériences de vie. Il exige des personnes, en contrepartie, une solide préparation. Cette orientation nous engage dans des développements qui nous permettront de bien accompagner les étudiants à participer à cette gamme de possibilités et à entrer dans la vie active. Elle s'inscrit de façon étroite dans la foulée de la première visée de notre projet éducatif soit, *Approfondir différents champs du savoir et traiter des situations complexes*. Elle prend tout son sens dans la mise en œuvre de nos programmes et la qualité de l'enseignement par l'attention portée aux éléments qui définissent cette visée : le développement de grandes habiletés intellectuelles et créatives, le développement

d'attitudes intellectuelles, l'intégration et l'élargissement des acquis de la culture, la consolidation de la maîtrise du français, la consolidation d'habiletés utiles dans de multiples contextes et l'intégration des compétences et des savoirs propres aux différents champs d'études des programmes, dans une perspective d'approfondissement et de transfert dans différentes situations.¹⁸ Si les programmes d'études, avec leurs composantes de formation générale et spécifique, sont au cœur de cette orientation, d'autres activités pourront contribuer à offrir aux étudiants une expérience stimulante et contribuer au développement de leur potentiel, en cohérence avec la deuxième visée du projet éducatif : *Exploiter son potentiel et s'accomplir*.

Objectifs stratégiques et moyens

1.1 Accentuer le développement chez les étudiants d'habiletés essentielles dans une société du savoir mondialisée

1. Enrichissement de la stratégie d'intervention pour la valorisation et la maîtrise du français.
2. Mise en place d'une stratégie pour favoriser le développement des compétences informationnelles des étudiants et l'utilisation efficiente et éthique des technologies.
3. Mise en place d'une stratégie pour favoriser le développement d'habiletés intrapreneuriales et d'habiletés entrepreneuriales chez les étudiants.
4. Mise en place d'une stratégie pour favoriser le développement d'habiletés relationnelles et de communication, de même que le leadership et la créativité.
5. Valorisation du développement de grandes habiletés intellectuelles et créatives auprès des étudiants.

1.2 Enrichir nos programmes préuniversitaires et techniques

1. Actualisation, mise en œuvre et évaluation de programmes dans une perspective de grande qualité de la formation offerte.
2. Actualisation du programme Sciences humaines, avec l'intégration de perspectives contemporaines.
3. Mise en perspective accentuée de la première visée du projet éducatif dans les programmes (actualisation et évaluation).
4. Mise en place dans des programmes préuniversitaires ciblés d'activités facilitant le choix professionnel.
5. Intégration accrue d'activités de proximité du milieu du travail et du milieu communautaire à la formation, dans la mise en œuvre des programmes.
6. Renforcement de nos pratiques de travail collaboratif avec le milieu du travail, le milieu communautaire et les universités pour l'ajustement de nos programmes.
7. Veille stratégique concernant l'approche duale et les innovations pédagogiques y étant associées.
8. Amélioration de l'efficacité des processus de gestion et de suivi des programmes.



¹⁸ Cégep de Sainte-Foy, Le projet éducatif du Cégep de Sainte-Foy - Vivre des expériences stimulantes, s'engager et se dépasser, pp. 7-8.

1.3 Développer une offre florissante et diversifiée pour l'amélioration de l'anglais

1. Développement de doubles DEC, incluant un DEC Arts, lettres et communication, Option – Langues, cultures et mondes.
2. Initiatives nouvelles pour l'amélioration de l'anglais dans les programmes de formation.
3. Offre d'une session d'étude en anglais dans des établissements hors Québec ou les cégeps anglophones dans différents programmes.
4. Mise en œuvre d'un projet pilote où les étudiants construisent leur parcours spécifique vers la maîtrise de l'anglais, en dehors des cours.

1.4 Accentuer l'internationalisation de la formation

1. Diversification des options offertes hors Québec aux étudiants : ATE, stage, sessions, séjours, activités périscolaires, activités parascolaires, coopération internationale, etc.
2. Consolidation du soutien à l'organisation et au déploiement d'expériences hors Québec pour les étudiants et les employés qui les accompagnent.
3. Inclusion d'une dimension internationale dans les programmes.
4. Mise en œuvre de stratégies concertées visant l'interculturalisme au Cégep.
5. Structuration de nos activités en coopération internationale.
6. Intégration au bureau international des différents volets de l'internationalisation.

1.5 Renforcer l'offre d'activités destinées au développement global de la personne

1. Développement d'activités parascolaires en complémentarité avec les études, nourrissant des passions chez les étudiants.
2. Mise en valeur de la contribution et des « bons coups » des étudiants dans leur communauté ou leur milieu de travail, au-delà des stages (implication bénévole, concours étudiants, reconnaissances).
3. Développement de projets innovateurs en partenariat avec les écoles secondaires, le secteur de la vie étudiante et des organismes du milieu culturel.
4. Développement d'une structure d'accueil unique pour le soutien de l'ensemble des projets périscolaires et parascolaires des professeurs et des étudiants.



SOUTENIR DE FAÇON CONCERTÉE LES ÉTUDIANTS DANS LA RÉUSSITE DE LEURS ÉTUDES SUPÉRIEURES

Le plan de réussite précédent a donné lieu à d'importants développements et à la mise en œuvre de mesures structurantes dans tous les programmes ainsi que dans différents services du Cégep. Il nous importe dans les prochaines années d'assurer un suivi étroit à ces mesures et, au besoin, de les ajuster. Dans ce contexte, nous avons élaboré un nouveau plan de réussite qui constitue cette deuxième orientation. Il s'inscrit dans la continuité de ces développements tout en considérant les besoins actuels des étudiants et les préoccupations de notre milieu liées à la réussite, tant au secteur régulier qu'à celui de la formation continue. Ainsi, nous maintenons le cap sur notre approche globale de l'aide, c'est-à-dire l'offre d'une aide pertinente au bon moment à chaque étudiant dans une perspective de responsabilisation. Cette orientation se traduit par des objectifs de soutien à la réussite tout au long du cheminement scolaire de l'étudiant, tant en classe qu'à l'extérieur, tout en suscitant l'engagement dans sa formation.

Objectifs stratégiques et moyens

2.1 Faciliter l'accueil et l'intégration des étudiants aux études collégiales

1. Optimisation de la mesure *Suivi et encadrement des étudiants de première session*.
2. Développement d'une stratégie concertée d'accueil et d'intégration aux études supérieures.
3. Déploiement du cheminement Tremplin.
4. Développement d'une approche systémique pour soutenir les étudiants dans la réussite de tous les cours de leur programme, notamment le premier cours de français et de philosophie.

2.2 Offrir un milieu aidant et cohérent tout au long du cheminement scolaire de l'étudiant

1. Développement de stratégies, en classe et à l'échelle du Cégep, pour soutenir l'étudiant dans la consolidation de son estime de lui-même et le développement de son autonomie.
2. Développement d'une approche concertée de mesures et de services destinés aux étudiants (entre les services qui interviennent auprès des étudiants et les programmes).
3. Accentuation du soutien de proximité, notamment dans les programmes Sciences humaines et Sciences de la nature.
4. Soutien au suivi de la réussite par les programmes.
5. Analyse de l'organisation de la formation dans une perspective de réussite (souplesse du cheminement, formation en ligne, formules intensives, sports-études, etc.).
6. Ajustement des modes d'intervention de manière à soutenir les acteurs intervenant auprès d'étudiants en situation de handicap, notamment les professeurs, dans le cadre de nos responsabilités collectives à l'égard de l'inclusion.

2.3 Favoriser des apprentissages durables et en profondeur

1. Soutien aux professeurs dans le développement des compétences langagières des étudiants au regard de la finalité du programme.
2. Développement de stratégies permettant aux étudiants de poser un regard critique sur leurs apprentissages.
3. Soutien aux professeurs dans l'utilisation de stratégies pédagogiques pertinentes et inclusives au regard d'enjeux liés à la réussite des étudiants.



INNOVER DANS LE DÉVELOPPEMENT DE NOS PRATIQUES

Notre Cégep est souvent reconnu comme un établissement innovateur. Nous trouvons dans le développement et les nouvelles idées une stimulation qui nous permet d'offrir aux étudiants et à la population en général un enseignement et des services au diapason de la vie d'aujourd'hui, et dans la mesure du possible, de demain. L'innovation prend tout son sens, au Cégep de Sainte-Foy, dans la perspective d'une offre de formation d'excellente qualité et de la mise en œuvre de pratiques pédagogiques éprouvées qui permettent de soutenir de façon efficace le développement des compétences des étudiants et leur réussite.

Objectifs stratégiques et moyens

3.1 Fonder sur une base solide une culture de l'innovation

1. Développement d'une vision commune de l'innovation.
2. Mise en œuvre d'occasions d'échanges sur l'innovation et les pratiques innovatrices.
3. Mise en œuvre d'une stratégie de développement des capacités d'innovation des étudiants.
4. Accentuation de l'apport de la recherche à la formation des étudiants.
5. Développement de la recherche dans différents champs associés aux programmes d'études ou à l'intervention au niveau collégial.

3.2 Déployer des pratiques pédagogiques prometteuses en enseignement supérieur

1. Exploitation efficiente d'une approche basée sur la simulation haute-fidélité dans des programmes de la santé.
2. Exploration et développement dans des secteurs ciblés d'approches pédagogiques nouvelles.

3.3 Bonifier nos pratiques en exploitant les possibilités de l'ère numérique

1. Exploitation accrue d'outils technologiques variés et adaptés à la pédagogie.
2. Projets pilotes auprès d'équipes de professeurs volontaires explorant l'apport de la formation en ligne en complément à l'intervention en classe.
3. Détermination des conditions de succès d'une offre de cours virtuels dans des programmes ciblés et mise en œuvre progressive.
4. Soutien aux professeurs au regard de la gestion de classe, dans un contexte d'utilisation des outils technologiques par les étudiants.

3.4 Positionner la bibliothèque comme un carrefour de l'information et de soutien à l'apprentissage adapté à l'ère numérique

1. Soutien au développement de compétences durables de haut niveau, telles que les compétences informationnelles et langagières.
2. Diversification des fonctions associées aux environnements physiques de la bibliothèque.
3. Développement d'environnements virtuels et offre d'outils numériques.



JOUER UN RÔLE ACTIF COMME PARTENAIRE ÉDUCATIF POUR L'ESSOR DE LA RÉGION ET DU QUÉBEC

Considérant la qualité de la formation de nos étudiants, notre action prend tout son sens si nous pouvons bien l'arrimer à notre milieu. Par cette orientation, nous nous engageons à renforcer nos liens avec nos partenaires clés afin d'accomplir notre mission éducative d'une manière optimale, compte tenu des différents besoins de formation. Être à l'écoute de nos partenaires, travailler avec eux de manière étroite et proactive, maintenir une veille attentive sur des besoins en émergence des personnes, de la région et du Québec, nous permettront de contribuer au développement de notre collectivité.

Objectifs stratégiques et moyens

4.1 Se doter de moyens performants afin de répondre aux besoins émergents de la région en matière de développement de son expertise et de sa main-d'œuvre

1. Facilitation de la participation des professeurs à des activités professionnelles de leur domaine de spécialisation.
2. Établissement d'activités de mise en commun des besoins entre les acteurs du secteur régulier, de la formation continue et du milieu socio-économique et communautaire.
3. Élaboration d'ententes avec des partenaires ciblés couvrant une large offre de services répondant à leurs besoins spécifiques et diversifiés.
4. Consolidation de l'offre de formation en francisation dans une perspective d'intégration sociale et professionnelle.

4.2 Intervenir auprès des étudiants du secondaire pour nourrir et stimuler leur intérêt à l'endroit d'études de niveau collégial

1. Évaluation des projets *En action vers le Collégial*¹⁹, en vue d'une deuxième phase de développement.
2. Collaboration accrue avec les milieux scolaires au niveau secondaire en vue de mettre en œuvre des activités concrètes et des expériences au niveau collégial.

4.3 Développer des approches adaptées répondant aux besoins de formation diversifiés des adultes tout au long de la vie

1. Offre de formations aux contenus variés et selon différents formats dont la formation en ligne.
2. Déploiement élargi du service aux entreprises.
3. Mise en œuvre de processus de RAC auprès d'employés engagés dans différentes entreprises.
4. Développement d'une approche proactive au sein du Centre d'expertise en reconnaissance des acquis et des compétences du Cégep de Sainte-Foy (CERAC), dans son soutien aux cégeps affiliés.

¹⁹ Les projets *En action vers le collégial* sont des projets de collaboration entre les commissions scolaires et le Cégep qui permettent à des étudiants de niveau secondaire d'explorer diverses activités liées à l'orientation professionnelle et scolaire et relatives à divers programmes de niveau collégial.



OFFRIR UN MILIEU DE VIE BIENVEILLANT QUI FAVORISE L'ACCOMPLISSEMENT DES PERSONNES

La qualité du milieu de vie est déterminante pour l'ensemble de la communauté collégiale. En effet, qu'il s'agisse des étudiants qui viennent apprendre ou de l'ensemble des employés qui les accueillent et interviennent auprès d'eux, le milieu humain et physique joue un rôle important à cet égard. Cette orientation nous engage à porter attention au mieux-être des personnes, à leur développement professionnel pour ce qui est des employés, à renforcer la qualité du climat d'apprentissage et de travail de même qu'à rendre nos espaces plus chaleureux, stimulants et sécuritaires, dans une perspective de développement durable.

Objectifs stratégiques et moyens

5.1 Miser sur le développement des compétences des employés

1. Enrichissement des activités d'intégration des nouveaux employés.
2. Facilitation du partage d'expertise entre employés, à travers divers lieux d'échange, dont des échanges virtuels.
3. Facilitation du perfectionnement des employés.
4. Déploiement d'une offre élargie de formation facilitant l'adaptation aux diverses possibilités de l'ère numérique.

5.2 Stimuler le développement d'une culture d'entraide et de solidarité

1. Mise en place d'occasions d'échanges entre employés de divers services.
2. Facilitation de la circulation de l'information.
3. Enrichissement des modes de communication au sein du Cégep.
4. Contribution active des employés dans la recherche et la mise en œuvre de pratiques efficaces.

5.3 Outiller les membres de la communauté, étudiants et employés, dans leur prise en charge de leur santé et mieux-être

1. Mise en œuvre du plan d'action de prévention et d'intervention en santé mentale pour les étudiants.
2. Déploiement de stratégies favorisant un mode de vie sain et actif chez les étudiants.
3. Poursuite de la démarche en santé et mieux-être au travail.

5.4 Renouveler certaines de nos installations pour qu'elles soient conviviales, sécuritaires et dotées de l'équipement de pointe approprié

1. Aménagement de locaux répondant aux innovations pédagogiques et à l'évolution technologique.
2. Rehaussement de nos installations sportives.
3. Rénovation pour une plus grande convivialité de certains espaces de vie étudiants.
4. Amélioration de la convivialité et de la sécurité des terrains du Cégep (entrées et sorties, terrains verts, accès vélos).

5.5 Intensifier nos actions pour favoriser le développement durable

1. Développement d'actions valorisant le transport actif.
2. Mise à jour de notre plan d'action en développement durable.
3. Déploiement élargi d'actions en cohérence avec notre Politique relative à la protection de l'environnement et au développement durable.
4. Mise en place de moyens visant une consommation d'énergie plus efficace.



LE SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE

Le plan stratégique a été établi dans la perspective d'orienter de manière significative le développement du Cégep pour les prochaines années. Pour nous permettre d'évaluer sa portée, il importe d'établir la manière dont nous porterons un regard critique autant sur le déploiement des moyens que sur les résultats obtenus, ce que cette partie aborde.

LE SUIVI ET L'ACTUALISATION DU PLAN STRATÉGIQUE

Le suivi du plan stratégique est sous la responsabilité de l'équipe de direction. Celle-ci voit à établir des plans d'action annuels dérivant du plan stratégique, à suivre leur déploiement et à en rendre compte au conseil d'administration, tant au regard de la progression des actions réalisées que des résultats attendus. La mise en œuvre des plans d'action institutionnels annuels s'appuie sur les plans d'action dont se dote chacune des directions, incluant les plans d'action des départements et des programmes. Les responsabilités sont ainsi partagées entre les différents porteurs de dossiers et acteurs.

Selon la conjoncture de même que les défis liés au déploiement du plan stratégique initial ou à la progression vers les résultats attendus, il peut s'avérer nécessaire de l'actualiser. Les ajustements qui seraient alors apportés et leur justification seront inclus dans le plan actualisé qui sera adopté au conseil d'administration.

La mise en œuvre du plan stratégique est conditionnée par les ressources dont le Cégep dispose; le contexte de restrictions financières imposées par l'État est à prendre en considération, eu égard à notre capacité à réaliser dans sa pleine ampleur l'ensemble des objectifs et des moyens prévus.

La portée de la planification stratégique peut être jugée selon différentes perspectives. Nous retenons d'analyser la progression du plan stratégique sous les deux angles suivants :

- Le déploiement des objectifs et des moyens mis en œuvre selon le plan initial ou actualisé, s'il y a lieu ;
- Le suivi des résultats obtenus, en fonction de la vision que nous avons projetée.

LES INDICATEURS ASSOCIÉS AU DÉPLOIEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE

Les indicateurs retenus à cette fin sont des indicateurs qui permettent de témoigner des actions réalisées (nature et nombre d'activités, nombre d'acteurs touchés, indices de satisfaction).

À chacun des moyens du plan stratégique sont précisés les indicateurs pertinents. Ils sont mis en perspective avec leur source et la fréquence à laquelle y recourir, dans un guide prévu pour la réalisation des bilans annuels consécutifs aux plans d'action institutionnels et pour la réalisation de l'évaluation finale du plan stratégique.

La description et le recensement du nombre d'activités, du nombre de programmes et du nombre de personnes ou groupes touchés selon la progression des actions menées annuellement permettent d'alimenter les bilans et l'évaluation finale. Des sondages et des questionnaires d'appréciation spécifiques à certaines actions sont aussi utilisés pour juger du niveau de satisfaction des personnes (étudiants, employeurs ou employés, selon le cas).

Aucune cible n'est déterminée puisque la priorité est accordée à la mise en œuvre des moyens et que c'est leur conjugaison qui conduit aux résultats globaux recherchés par l'ensemble du plan stratégique.

LES INDICATEURS ASSOCIÉS AUX RÉSULTATS ET LES RÉSULTATS ATTENDUS

Les indicateurs retenus à ces fins sont des indicateurs clés (indicateurs critiques) et permettent de témoigner des résultats obtenus, en fonction de la vision que nous nous sommes donnée.

Les résultats sont consignés dans un tableau de bord mis à jour annuellement, incluant les données historiques, certaines pouvant être antérieures à la période visée par le plan ; le tableau de bord consolidé des cinq années de mise en œuvre du plan se retrouve dans le document d'évaluation finale.

Les résultats attendus sont déterminés et permettent d'éclairer le jugement sur la portée progressive du plan, à chaque année.

Rappel de la vision du plan stratégique 2015-2020 :

En 2020, au terme de ce plan stratégique, le Cégep de Sainte-Foy, tout en ayant affirmé ses visées humanistes, aura mis de l'avant ses capacités d'innovation et de leadership qui l'auront mené à de grandes réalisations.

En fournissant une expérience de formation stimulante, appréciée des jeunes et des adultes, il aura favorisé l'accomplissement des personnes, avec le souci d'accroître le nombre de ses diplômés et de répondre de façon renouvelée aux besoins de formation de la région. Il aura su exercer un attrait significatif auprès des jeunes, des adultes et des entreprises du Québec.

Élément de la vision – Formation stimulante appréciée des jeunes et des adultes

Indicateurs de résultats	Résultats attendus
Taux de satisfaction des étudiants en rapport avec la qualité de la formation reçue et le développement d'habiletés essentielles	Plus de 85 % des étudiants satisfaits
Taux de satisfaction des finissants à l'endroit de la formation reçue	Plus de 85 % des finissants satisfaits

Élément de la vision – Réussite et obtention du diplôme

Indicateurs de résultats	Résultats attendus
Taux de réussite en première session	Augmentation du taux de réussite en session 1 de 1 % (84,9 % à 85,9 %) (référence A-2014)
Taux d'obtention du DEC, 2 ans après la durée prévue	Augmentation du taux d'obtention du DEC de 2 % : - secteur technique, de 68,0 % à 70,0 % (référence cohorte 2009) - secteur préuniversitaire, de 81,3 % à 83,3 % (référence cohorte 2010)
Taux d'obtention de l'AEC, finissants de l'année	Augmentation du taux d'obtention de l'AEC de 2 % : de 70 % à 72 % (référence année 2013-2014)

Élément de la vision – Réponse aux besoins de la région

Indicateurs de résultats	Résultats attendus
Taux de placement des finissants DEC sur le marché du travail	Maintien du taux de placement des finissants DEC du secteur technique sur le marché du travail : 94 % (référence finissants de 2011-2012)
Taux d'admission à l'université des diplômés	Maintien du taux d'admission à l'université : 76 % (référence : A-2014)
Taux de satisfaction des employeurs à l'égard des compétences développées par les diplômés	Plus de 85 % des employeurs satisfaits
Taux de placement des diplômés AEC sur le marché du travail	Taux de placement attendu des diplômés AEC sur le marché du travail : 80 %
Nombre de personnes obtenant une sanction par la RAC	Maintien du nombre de personnes obtenant une sanction RAC : 133 (référence année 2014-2015)
Nombre d'initiatives nouvelles pour répondre aux besoins des entreprises	10 initiatives nouvelles pendant les 5 années du plan en réponse aux besoins des entreprises
Nombre d'heures-élèves de formation en entreprise	Augmentation du nombre d'heures-élèves de formation en entreprise de 5 %, de 37 770 à 39 600 (référence année 2014-2015)

Élément de la vision – Attractivité

Indicateurs de résultats	Résultats attendus
Nombre de demandes d'admission	Maintien du nombre de demandes d'admission : 4 296 (référence A-2014)
Nombre d'étudiants inscrits en session 1	Maintien du nombre d'étudiants inscrits en session 1: 2 802 étudiants (référence moyenne A-2012 et A-2013)
Taux de persévérance en session 3	Maintien du taux de persévérance en session 3 : 90 % (référence cohorte 2013)
Nombre d'adultes inscrits à la formation continue (DEC, AEC et RAC)	Maintien du nombre d'adultes inscrits à la formation continue : 1 044 (référence année 2014-2015)



L'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE

L'élaboration du plan stratégique a été le fruit d'une construction collective s'étant échelonnée sur plus d'un an, de septembre 2014 à novembre 2015.

De nombreux groupes ont été mis à contribution pour les travaux d'élaboration et les consultations ont été nombreuses. Au total, plus de 400 personnes ont participé à la démarche.

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes ayant contribué aux travaux :

- Un comité d'élaboration de 5 personnes ;
- Un groupe de travail d'une vingtaine de personnes assumant différentes fonctions au Cégep ;
- Un comité d'élaboration du plan de réussite de 11 personnes ;
- L'équipe de direction ;
- Les étudiants des comités de programme ayant participé à un midi-causerie ;
- Une cinquantaine de partenaires du milieu du travail et des universités ayant participé à un déjeuner-causerie ;
- Les coordonnateurs de programmes et de départements ;
- Les répondants à la réussite ;
- Les cadres du Cégep ;
- Environ 200 personnes ayant participé à la journée de consultation sur le projet de plan stratégique ;
- Les 19 groupes à l'interne du Cégep ayant soumis un avis écrit sur le projet de plan stratégique ;
- Les membres de la commission des études ;
- Les membres du conseil d'administration.



