



# PLAN STRATÉGIQUE 2016-2020

**L'ambition de réussir**

ADOPTÉ AU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DU 14 JUIN 2017

# Table des matières

|           |  |
|-----------|--|
| <b>1</b>  | Présentation   |
| <b>2</b>  | Mission  |
| <b>2</b>  | Vision   |
| <b>3</b>  | Valeurs  |
| <b>4</b>  | Enjeu 1 - La pédagogie et la réussite  |
| <b>6</b>  | Enjeu 2 - La communauté collégiale   |
| <b>8</b>  | Enjeu 3 - Les relations avec le milieu                                       |
| <b>11</b> | Enjeu 4 - La modernisation et l'adaptation des immeubles et des technologies |
| <b>13</b> | Annexe 1 - Analyse des environnements interne et externe                     |

## Présentation

L'adoption d'une nouvelle planification stratégique est un moment important de la vie d'un cégep. Même si des mécanismes de révision annuelle permettent d'en modifier régulièrement certains aspects, le cadre qu'elle établit définit une certaine direction aux actions à entreprendre. Malgré les obstacles, la volonté qu'elle exprime dirige clairement l'organisation dans un sens particulier.

La signature – l'ambition de réussir – la mission, la vision et les valeurs définissent les assises du Plan stratégique 2016-2020, ses références premières. L'analyse de ses forces, faiblesses (défis), opportunités et menaces – FFOM, qu'on retrouve en annexe – délimite ses perspectives.

Puis vient la difficile définition des enjeux et des orientations principales: le moment des choix. Selon la manière dont ces éléments sont définis, un horizon s'ouvre ou se ferme. Chaque orientation a la prétention de faire face au défi proposé par son enjeu.

Cette fois-ci, nous avons choisi de regrouper les objectifs principaux, en nombre plus limité, par axes d'intervention afin que chaque direction voit clairement son rôle dans la conduite du plan stratégique. Comme à l'habitude, le plan de réussite représente l'orientation 1, mais celle-ci est divisée entre les deux directions responsables (la Direction des études et la Direction de la formation continue et des services aux entreprises), car leurs réalités sont fort différentes. De plus, l'amélioration des programmes d'études est incluse dans les activités traditionnellement associées à l'aide à la réussite, de manière à souligner le fait que la réussite dépend d'abord et avant tout de l'interaction pédagogique dans la classe, l'atelier, le laboratoire ou le milieu de stage.

Puis viennent les objectifs principaux. Nous avons fait le choix de la rigueur et de la simplicité. Par exemple, nous n'avons pas défini d'objectifs particuliers, laissant le soin aux cadres de définir annuellement leurs champs d'action en même temps que leurs moyens, de manière réaliste, mais aussi de saisir les opportunités qui se présentent. Bref, ce plan stratégique se veut un guide plutôt qu'un carcan.

Dans un contexte de ressources limitées et de redditions de comptes incessantes, il faut que le plan stratégique demeure un cadre mobilisateur et motivant pour tout le personnel. Nous croyons que par sa simplicité, sa clarté et son exactitude, ce plan saura jouer un rôle positif. Par son réalisme, il permettra au cégep de négocier les virages serrés qui viennent, tout en lui permettant de poursuivre son chemin vers la réalisation de sa vision. Pour le personnel comme pour la communauté étudiante, il appelle à incarner cette ambition de réussir!

## Mission

À titre d'établissement d'enseignement supérieur, la mission principale du Cégep de Trois-Rivières consiste à offrir des services éducatifs de grande qualité en formation préuniversitaire et technique, en formation continue et pour les entreprises.

- Pour accomplir adéquatement sa mission, il met la communauté étudiante, jeune et adulte, et sa réussite scolaire au centre de ses préoccupations et de ses actions. Il s'appuie principalement sur les qualités de son personnel en valorisant ses réalisations, en développant ses compétences et en favorisant un climat de travail agréable pour tous.
- Ses missions complémentaires consistent à développer la recherche technologique et à poursuivre des projets éducatifs et de coopération régionaux, nationaux et internationaux à caractères communautaire, sportif, technologique et entrepreneurial.

## Vision

Le Cégep de Trois-Rivières affirme vouloir être reconnu comme :

- un établissement qui prépare adéquatement ses étudiants à devenir des personnes compétentes, responsables et capables d'engagement envers leur milieu;
- un pôle d'excellence collégiale qui valorise le savoir, la compétence, la recherche technologique et l'innovation à l'échelle régionale et nationale;
- un intervenant régional important dans le développement de la vie communautaire, sportive, technologique et entrepreneuriale;
- un milieu de vie favorable à l'intégration scolaire et à l'éducation interculturelle.

## Valeurs

Une valeur est un choix qui guide le jugement des membres de la communauté collégiale et qui se présente à la conscience comme un idéal. Un groupe de valeurs est un ensemble de qualités reconnues par tous qui illustrent les comportements et les attitudes attendues.

Chaque membre de la communauté collégiale est invité à incarner ces valeurs de façon à assurer le rayonnement du collège en lien avec les orientations et les objectifs définis par le Plan stratégique 2016-2020 – L’ambition de réussir.

### Respect

➤ **Bienveillance, tolérance, courtoisie, équité, considération**

Le respect, c’est d’abord celui des personnes dans leur rapport entre elles. C’est aussi celui de l’organisation, dans la manière d’en parler, dans la façon de la représenter, en classe, dans les services, à l’interne comme à l’externe.

### Engagement

➤ **Apprentissage, participation, détermination, autonomie, loyauté**

L’engagement est proposé comme une valeur centrale au Cégep de Trois-Rivières. En effet, le Collège souligne le fait que c’est l’engagement des personnes à réaliser sa mission qui permet l’innovation et le développement de l’établissement.

### Responsabilité

➤ **Imputabilité, compétence, rigueur, reconnaissance, ouverture**

Depuis longtemps, l’expertise des membres du personnel s’exprime dans un travail marqué au sceau de la rigueur et du travail bien fait.

### Concertation

➤ **Solidarité, collaboration, collégialité, consultation, entraide**

La consultation, la collégialité, la coopération et la recherche de consensus font partie de la tradition au Cégep de Trois-Rivières. Cependant, agir en concertation représente un défi toujours renouvelé.

### Innovation

➤ **Créativité, originalité, pédagogie, technologie, développement**

La création et l’invention sont des formes d’innovation. Dans le domaine des arts et des sciences, comme dans celui de la pédagogie, des technologies et de la gestion, le Cégep valorise le sens de la créativité et de l’originalité.

## La pédagogie et la réussite

Favoriser la persévérance aux études collégiales en assurant le soutien à la réussite et en améliorant nos programmes d'études

### Orientation

Déployer un plan de réussite éducative

#### Axe d'intervention – Le secteur de la formation régulière

##### OBJECTIF GÉNÉRAL 1.1

**Soutenir la persévérance scolaire**

###### INDICATEUR

Le taux de persévérance en troisième session

###### RÉSULTAT ATTENDU

Une hausse du taux de persévérance en troisième session

##### OBJECTIF GÉNÉRAL 1.2

**Offrir du soutien à la réussite**

###### INDICATEURS

Le taux de réussite en première session

Le taux de persévérance en deuxième session

###### RÉSULTATS ATTENDUS

Une hausse du taux de réussite en première session

Une hausse du taux de persévérance en deuxième session

### **OBJECTIF GÉNÉRAL 1.3**

**Améliorer continuellement les programmes d'études, notamment par le travail au sein des comités de programmes**

#### **INDICATEUR**

Le nombre de programmes évalués ou actualisés par année

#### **RÉSULTAT ATTENDU**

Réaliser annuellement des évaluations ou des actualisations de programmes

## **Axe d'intervention – Le secteur de la formation continue**

### **OBJECTIF GÉNÉRAL 1.4**

**Soutenir la persévérance scolaire à la formation continue**

#### **INDICATEUR**

Le ratio du nombre d'étudiantes et d'étudiants terminant une AEC par rapport au nombre d'inscrits

#### **RÉSULTAT ATTENDU**

Le maintien du ratio du nombre d'étudiantes et d'étudiants inscrits terminant une AEC par rapport au nombre des inscrits

## La communauté collégiale

Favoriser la mobilisation des membres de la communauté collégiale en créant un climat de travail et d'études agréable, en favorisant des communications fluides et en reconnaissant les efforts consentis au quotidien et les réalisations importantes

### Orientation

Mobiliser la communauté collégiale autour de la mission éducative du cégep et enrichir le milieu de vie de manière à motiver les étudiantes et les étudiants dans la poursuite de leur projet d'études

#### Axe d'intervention – La communauté étudiante

##### OBJECTIF GÉNÉRAL 2.1

**Offrir un environnement d'étude et de vie enrichissant, stimulant et engageant**

###### INDICATEUR

Le taux de satisfaction des étudiants

###### RÉSULTAT ATTENDU

Hausse du taux de satisfaction en continu

#### Axe d'intervention – Le personnel

##### OBJECTIF GÉNÉRAL 2.2

**Offrir un environnement de travail enrichissant, stimulant et harmonieux**

###### INDICATEUR

Le taux de satisfaction du personnel

###### RÉSULTAT ATTENDU

Le maintien du taux élevé de satisfaction du personnel



## Axe d'intervention – La communication au sein de la communauté collégiale

### OBJECTIF GÉNÉRAL 2.3

**Assurer la diffusion des réalisations des membres de la communauté collégiale à l'interne**

#### INDICATEUR

Le nombre d'articles concernant les réalisations des membres de la communauté collégiale

#### RÉSULTAT ATTENDU

Le maintien du nombre d'articles qui concernent les réalisations des membres de la communauté collégiale

## Les relations avec le milieu

Participer au développement économique régional tout en soutenant la vitalité du collège dans une optique de notoriété et de recrutement scolaire

### Orientation

Contribuer au développement des transferts technologiques et de l'esprit entrepreneurial tout en augmentant la notoriété du collège, son rayonnement et son pouvoir d'attraction

#### Axe d'intervention – La recherche technologique

##### OBJECTIF GÉNÉRAL 3.1

**Contribuer au développement de produits, de processus et de services permettant aux entreprises de mieux se positionner dans un monde globalisé**

###### INDICATEUR

Le nombre d'entreprises impliquées et la valeur des projets de recherche technologique dans les CCTT

###### RÉSULTAT ATTENDU

Augmenter le nombre d'entreprises impliquées et la valeur des projets de recherche technologique dans les CCTT

#### Axe d'intervention – L'esprit entrepreneurial

##### OBJECTIF GÉNÉRAL 3.2

**Développer une éducation à valeur entrepreneuriale auprès des jeunes et des adultes afin de susciter le goût d'entreprendre et l'esprit d'entreprise**

###### INDICATEUR

Le nombre d'enseignants impliqués dans des projets entrepreneuriaux recensés

###### RÉSULTAT ATTENDU

Augmenter le nombre d'enseignants impliqués dans des projets entrepreneuriaux recensés

#### INDICATEUR

Le nombre d'étudiants impliqués dans des projets entrepreneuriaux recensés

#### RÉSULTAT ATTENDU

Augmenter le nombre d'étudiants impliqués dans des projets entrepreneuriaux recensés

### Axe d'intervention – Le rayonnement du collège

#### OBJECTIF GÉNÉRAL 3.3

**Assurer la diffusion publique des réalisations des membres de la communauté collégiale**

#### INDICATEUR

Le nombre d'articles illustrant les réalisations des membres de la communauté collégiale dans les médias

#### RÉSULTAT ATTENDU

Maintenir le nombre d'articles illustrant les réalisations des membres de la communauté collégiale dans les médias

### Axe d'intervention – Les activités de recrutement et de mobilité

#### OBJECTIF GÉNÉRAL 3.4

**Intensifier les activités de recrutement dans la collectivité et dans le monde**

#### INDICATEUR

Le nombre d'inscrits à la formation régulière, notamment en provenance d'autres régions que la Mauricie ou d'autres pays

#### RÉSULTAT ATTENDU

Maintenir le nombre d'inscriptions à la formation régulière, notamment en provenance d'autres régions ou pays

#### INDICATEUR

Le nombre de personnes inscrites aux services aux entreprises de la formation continue

#### RÉSULTAT ATTENDU

Augmenter le nombre de personnes inscrites aux services aux entreprises de la formation continue

#### INDICATEUR

Le nombre d'heures totales de formations offertes aux services aux entreprises de la formation continue

#### RÉSULTAT ATTENDU

Augmenter le nombre d'heures totales de formations offertes aux services aux entreprises de la formation continue

### OBJECTIF GÉNÉRAL 3.5

**Impliquer les membres de la communauté collégiale dans des activités visant la mobilité étudiante et la mobilité du personnel**

#### INDICATEUR

Le nombre d'étudiants, de projets et de personnes impliqués dans les projets de mobilité

#### RÉSULTATS ATTENDUS

Augmenter le nombre d'étudiants impliqués dans les projets de mobilité

Augmenter le nombre de personnes impliquées dans les projets de mobilité

Augmenter le nombre de projets de mobilité

## La modernisation, l'innovation et l'adaptation de notre organisation, des immeubles et des technologies

Permettre au collège d'assurer la qualité lors de la modernisation et de l'adaptation de ses immeubles et de ses technologies, dans la perspective d'accroître la flexibilité et la durabilité de ses installations en appui à la mission du cégep

### Orientation

Relever le défi des changements technologiques dans une perspective de développement durable

#### Axe d'intervention – Les immobilisations

##### OBJECTIF GÉNÉRAL 4.1

**Veiller à l'amélioration des équipements et des immeubles dans une perspective d'économie d'énergie, de qualité du milieu de vie et de développement durable**

##### INDICATEUR

Le nombre et les sommes investies dans les projets d'importance au collège

##### RÉSULTAT ATTENDU

Maintenir le niveau d'investissement dans les projets d'importance et innovants

#### Axe d'intervention – Les technologies de l'information en appui à une pédagogie innovante et à un cégep innovant

##### OBJECTIF GÉNÉRAL 4.2

**Faire du cégep un lieu d'innovation technopédagogique**

##### INDICATEUR

Le nombre de nouveaux projets d'innovation technopédagogique soutenus et accompagnés par le collège

#### RÉSULTAT ATTENDU

3 nouveaux projets / année

#### Objectif général 4.3

**Favoriser le développement continu de notre organisation par l'innovation et l'amélioration continue de nos processus**

#### Indicateurs

Le nombre de nouveaux projets d'amélioration continue des processus / année

Le nombre de nouveaux projets de développement et de partenariats / année

#### Résultat attendu

3 nouveaux projets / année / chacun des aspects

### Analyse des environnements interne et externe

L'une des composantes essentielles de la réflexion stratégique d'une organisation consiste à analyser son environnement, car comment accomplir sa mission si elle n'en tient pas compte? Traditionnellement, cette analyse est menée de manière à faire ressortir les principales forces et faiblesses de l'organisation, l'environnement interne, et les opportunités et les menaces qui se présentent dans l'environnement externe (analyse FFOM). C'est de cette façon que ressortiront les principaux enjeux auxquels l'organisation est confrontée.

Cela ne signifie pas que toutes les difficultés relevées feront forcément partie des orientations retenues ou des priorités d'action, par contre, si le diagnostic FFOM est réalisé correctement, celles-ci feront partie des éléments à considérer avant de décider et d'agir dans un sens ou l'autre, particulièrement lors de l'établissement du plan d'action annuel. Nous pouvons dire la même chose des opportunités : nous ne les saisisons pas toutes. C'est ici que le bon jugement devra s'appliquer non seulement lors de l'élaboration du plan d'action annuel, mais aussi lors de la conduite des opérations. Par contre, chaque année, tous les objectifs du plan devront être poursuivis. Il faut donc choisir soigneusement les priorités qui découleront de l'analyse FFOM tout en tenant compte des ressources et des capacités d'agir de l'organisation.

Au Cégep de Trois-Rivières, nous avons choisi de présenter lesdites « faiblesses » sous forme de défis, afin que ce plan stratégique puisse être dynamique et motivant, permettant du même souffle la résolution des problèmes qui ont été identifiés et de ceux qui se présenteront !

### Analyse de l'environnement interne

#### Forces

1. Un collège régional offrant un large éventail de programmes diversifiés qui s'appuie sur du personnel qualifié et des équipements de qualité permettant de répondre aux besoins de la population étudiante et des entreprises, participant ainsi au développement de l'économie régionale.
2. La qualité remarquable des infrastructures de recherche technologique accompagnées d'un personnel hautement qualifié qui assure l'innovation et l'engagement dans le développement régional et national, contribuant ainsi au rayonnement du collège.
3. Un milieu qui favorise le développement de saines habitudes de vie et des activités sportives de haut niveau.
4. Une Direction de la formation continue et des services aux entreprises au leadership reconnu et qui est à l'écoute de la communauté et du monde des affaires.

5. Des bâtiments et des infrastructures de qualité dont l'esthétique est constamment améliorée, qui offrent des conditions de vie agréables favorisant la réalisation de la mission du collège.
6. Une carte de programmes techniques variée qui offre une formation de grande qualité et qui conduit à un taux de diplomation supérieur à celui du réseau et à un taux de placement enviable.
7. Un personnel mobilisé et une relève de qualité ayant à cœur de bien faire son travail et entretenant des relations harmonieuses.
8. Des moyens de communication et de traitement de l'information diversifiés qui contribuent à rassembler la communauté et qui appuient le rayonnement régional du cégep.
9. L'expertise du collège qui se déploie en termes d'assurance qualité, de planification stratégique, de mobilité, de recrutement et d'engagement à l'international.
10. L'image positive dégagée par le collège dans son milieu.

## Défis

1. Comment garder la mission du collège au cœur de ses priorités dans un contexte de changement tout en s'appuyant sur les compétences du personnel?
2. Comment accroître la cohérence générale des actions des divers services et départements? Comment accroître la réactivité de la direction aux problèmes et aux opportunités? Comment alléger les processus administratifs?
3. Comment améliorer le travail collaboratif et la concertation entre les services et au sein des départements d'enseignement?
4. Comment augmenter les taux de réussite, de persévérance et de diplomation dans certains programmes d'études?
5. Comment faire face à l'augmentation du nombre d'étudiantes et d'étudiants en situation de handicap ou présentant des besoins particuliers?
6. Comment assurer les services à la communauté étudiante dans un contexte de compressions budgétaires?
7. Comment favoriser la rétention des jeunes et des adultes qui quittent le collège pour toutes sortes de raisons dans un contexte de baisse démographique?
8. Comment favoriser des moments d'échanges professionnels mobilisateurs?
9. Comment faire face au défi de la dotation pour certaines fonctions spécialisées, et aux défis de l'intégration du nouveau personnel et de son accompagnement?
10. Comment effectuer adéquatement la mise en valeur des réalisations importantes de l'ensemble des membres de la communauté collégiale?
11. Comment procéder au développement concerté et durable des infrastructures informatiques?



## Analyse de l'environnement externe

### Opportunités

1. Une image sociale favorable envers l'esprit d'entreprendre et l'esprit d'entreprise offre des possibilités de développement.
2. Des liens à établir avec les entreprises.
3. Des liens à développer et raffermir avec les communautés autochtones (notamment atikamekw, inuit, etc.).
4. Des besoins de recherche et de transferts technologiques qui émergent :
  - a. biomasse et énergies vertes;
  - b. technologies sans fil;
  - c. alliages avancés, fabrication additive et essais non destructifs.
5. Les nouveaux besoins de formation de la population adulte qui favorisent :
  - a. le déploiement d'une infrastructure d'enseignement à distance;
  - b. le financement de la formation en lien avec les besoins d'adéquation formation emploi et le développement de l'employabilité.
6. La prise en compte de l'utilisation importante chez la nouvelle génération d'étudiantes et d'étudiants des nouveaux outils de communication numérique.
7. L'ouverture de l'UQTR, de l'Université de Sherbrooke et d'autres établissements universitaires à collaborer avec le collège sur différents projets.
8. Le potentiel de recrutement des étudiants étrangers et les opportunités liées à l'apprentissage du français.
9. L'ouverture des CCTT qui favorise la collaboration avec le personnel enseignant, le personnel de soutien et les programmes d'études.

### Menaces

1. Un cadre de gestion qui est limité par des redditions de comptes incessantes et une autonomie insuffisante des collèges.
2. Les impacts négatifs des contraintes et des compressions budgétaires des dernières années et l'imprévisibilité du financement du collège qui rend difficile la planification, au secteur régulier comme à la formation continue.
3. Les ressources requises pour soutenir les difficultés croissantes de la clientèle étudiante : trouble de l'adaptation, problèmes de santé mentale et de savoir-être. Par exemple, depuis 2007, il y a huit fois plus d'étudiants en situation de handicap.
4. L'impact de certaines caractéristiques des nouveaux étudiants, étudiantes, qui affectent le cheminement scolaire et le recrutement :

- a. La conciliation travail-études et famille-études.
  - b. Les difficultés engendrées par la fixation précoce d'un choix d'orientation dès la 3<sup>e</sup> secondaire et les préalables manquants en mathématiques.
  - c. Les défis pédagogiques et de recrutement associés à une faible proportion de garçons dans le réseau collégial.
5. La baisse démographique et la diminution du nombre de cours suivis chaque session (PES<sup>1</sup>) associées à une carte programme imposante qui affectera les finances du collège.
  6. Les changements attendus aux annexes A007<sup>2</sup> et S026<sup>3</sup>
  7. La compétition engendrée par certains programmes d'études professionnelles au secondaire.
  8. L'émergence des attestations et diplômes d'études collégiales *sans mention de programme*<sup>4</sup> qui s'ajoutent aux pratiques de recrutement basées sur l'âge des universités.
  9. La préparation insuffisante de certains étudiants ou étudiantes provenant du secondaire (notamment ceux de première génération inscrits au postsecondaire) et, quelquefois, le peu de soutien psychosocial dont ils bénéficient.
  10. Une région administrative qui éprouve de sérieuses difficultés socioéconomiques, notamment en ce qui concerne le revenu disponible.

---

<sup>1</sup> PES : périodes / étudiants / session

<sup>2</sup> A007 : le financement des collèges en fonction de leur devis historique.

<sup>3</sup> S026 : le financement des petites cohortes pour certains programmes d'études.

<sup>4</sup> DEC sans mention de programme : diplôme d'études collégiales qui ne mentionne aucun domaine particulier, mais s'obtient par cumul d'un nombre d'unités de cours réussis équivalent à un programme préuniversitaire. Délivré à des « étudiants [qui] ont fréquenté le collège pendant deux à trois ans, réussi toute leur formation générale et acquis un bagage substantiel, quoiqu'incomplet. Le DEC sans mention donne accès à l'université ou au marché du travail. » (Citation : UQAR).