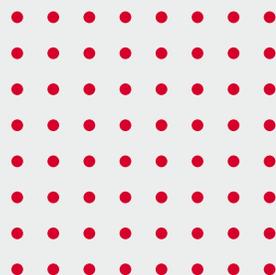


# Plan stratégique

---



2022



2026

# Table des matières

|    |   |
|----|---|
| 3  | Le mot de la présidente et du directeur général   |
| 4  | Le Cégep de Trois-Rivières en bref  |
| 6  | Notre démarche d'élaboration  |
| 8  | Notre mission   |
| 9  | Nos valeurs   |
| 10 | Nos enjeux actuels  |
| 11 | Notre vision  |
| 11 | Nos objectifs stratégiques et impacts visés   |
| 13 | Notre stratégie   |
| 14 | › Orientation 1<br>AGIR ENSEMBLE pour les réussites   |
| 14 | › Orientation 2<br>ADAPTER AVEC AGILITÉ ET INNOVATION notre offre de formation et de services |
| 15 | › Orientation 3<br>PRENDRE SOIN DE NOUS, de notre milieu de vie et des collectivités          |
| 15 | › Orientation 4<br>S'UNIR POUR PROTÉGER l'environnement                                       |
| 18 | Nos indicateurs et cibles   |
| 20 | Nos mécanismes  |



# Le mot de la présidente et du directeur général

L'enseignement et la recherche évoluent à un rythme soutenu, à l'instar des besoins des étudiants, des entreprises et de la collectivité. Le Cégep de Trois-Rivières, appuyé par une équipe compétente et dévouée, fait face à ces défis avec force. Aujourd'hui, nous sommes fiers et enthousiastes de vous présenter notre planification stratégique 2022-2026 qui répond aux nouvelles exigences de la société, de l'enseignement et de la recherche. Fruit d'une réflexion collective menée par plus de 300 membres du personnel et partenaires, cette stratégie sera notre phare pour renouveler notre collège et le rendre distinctif.



Marie-Josée Bergeron  
Présidente du conseil  
d'administration

Dans les dernières années, la communauté collégiale a fait des avancées importantes sur divers plans, notamment en ce qui concerne les pratiques d'enseignement, les innovations technologiques, les projets ayant un impact positif sur les collectivités et les recherches contribuant au développement d'entreprises. Cet élan nous permet d'oser rêver et nous propulse vers l'avenir, vers la réalisation de nos objectifs d'ici 2026.

Ensemble, nous contribuerons à favoriser la réussite pour tous grâce à l'innovation pédagogique et à un accompagnement adapté. Nous deviendrons plus que jamais un milieu d'apprentissage et de travail recherché où chacun pourra s'épanouir.



Louis Gendron  
Directeur général

Notre Collège offrira des parcours de formation adaptés aux réalités locales, nationales et internationales, qui aideront à former des étudiants passionnés et prêts à intégrer le marché du travail ou à poursuivre leurs études supérieures.

Nos centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT) et nos services aux entreprises seront reconnus pour leur apport au développement des entreprises qui cherchent à exceller dans leurs domaines respectifs.

En jouant notre rôle de grand citoyen, nous augmenterons notre influence sur le bien-être social, culturel, économique, sportif et communautaire de la population de Trois-Rivières. Nous agirons également pour réduire notre impact sur l'environnement.

Afin de relever ces défis importants, notre communauté collégiale a réitéré ses valeurs de Collaboration, Respect, Innovation, Engagement et Responsabilité, qui la guideront dans sa participation à cet effort collectif. Nous sommes persuadés que chacun fournira toutes les énergies requises pour transformer notre cégep. Nous ferons preuve d'audace, de courage et de créativité afin de donner vie à cette planification stratégique et devenir le cégep dont nous rêvons.

## Nous, le cégep!

# Le Cégep de Trois-Rivières en bref

## 40 programmes d'études

- › 13 programmes préuniversitaires
- › 27 programmes techniques
- › Un cheminement de transition en Tremplin DEC
- › Deux pavillons (Sciences et Humanités)
- › Un effectif étudiant au 20 septembre 2020 de : 3939
  - Programmes préuniversitaires : 1666
  - Programmes techniques : 1952
  - Cheminement Tremplin DEC : 321

## 20 attestations d'études collégiales

- › 5 secteurs différents
- › Un effectif étudiant à l'automne 2020 de : 972

## 3 centres collégiaux de transfert de technologie

- › Les CCTT établissent des ponts entre l'enseignement, la recherche appliquée et le milieu industriel permettant d'assurer un leadership favorable au développement
  - Centre de métallurgie du Québec (CMQ)
  - Centre d'innovation des produits celluloseux (Innofibre)
  - Centre collégial de transfert de technologie en télécommunications (C2T3)
- › Nos CCTT sont des chefs de file en recherche appliquée

## Services aux entreprises

- › La Formation continue et services aux entreprises offre des activités de formation et de consultation répondant aux besoins des entreprises et des adultes aux niveaux régional, national et international
  - Zone entrepreneuriale
  - Cellule Expertise robotique + intelligence artificielle
  - Alinov – entreprise d'entraînement
  - Francisation
  - Soutien stages et emplois





### Offre de services et d'activités

- › Services à l'étudiant : santé, psychologie, orientation, placement, centres d'aide à l'apprentissage et tutorat par les pairs
- › Milieu de vie animé par des activités socioculturelles et sportives
- › Présence à l'international dans une dizaine de pays
- › Implication sur les plans de la mobilité étudiante ainsi que du développement et de la coopération
- › Résidences
- › Activités pour les futurs étudiants
  - Portes ouvertes
  - Visite et explore
  - Étudiant d'un jour

### Équipes sportives **DIABLOS**

- › 20 équipes qui évoluent dans le Réseau du sport étudiant du Québec (RSEQ)
  - Badminton
  - Basketball féminin et masculin
  - Cross-country mixte
  - Crosse au champ
  - Flag-football féminin
  - Football
  - Golf mixte
  - Hockey féminin
  - Natation mixte
  - Rugby féminin
  - Soccer féminin et masculin
  - Soccer intérieur féminin et masculin
  - Volleyball féminin et masculin

### Équipe du collège

- › 875 membres du personnel engagé

### Grand citoyen

- › Implication au sein de conseils d'administration ou de groupes de travail liés aux préoccupations sociales, économiques, culturelles et sportives de la collectivité
- › Mise en place de projets permettant aux étudiants de s'impliquer dans la communauté

# Notre démarche d'élaboration

Tout au long de l'année 2021, nous avons pris le temps de réfléchir ensemble à nos objectifs pour les prochaines années et de coconstruire notre Plan stratégique 2022-2026. Voici les faits saillants de notre démarche de coconstruction :

## Élaboration du Plan stratégique 2022-2026



## AUTOMNE 2020

### DÉMARRAGE ET PLANIFICATION DE LA DÉMARCHE

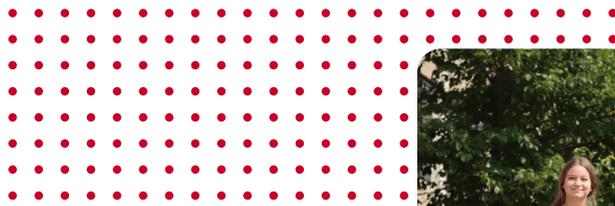
- › Mandat confié au comité de régie interne et au comité de suivi du plan stratégique
- › Accompagnement par une consultante externe
- › Élaboration d'un devis de la démarche
- › Conception de la stratégie d'élaboration du prochain plan stratégique et des outils de cueillette
- › Travail préliminaire
  - Analyse de la situation actuelle
  - Révision de l'énoncé de mission
  - Révision des valeurs (sondage : 351 membres du personnel)

## JANVIER À AVRIL 2021

### ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE ET IDENTIFICATION DES ENJEUX – VISION – STRATÉGIE

- › Contribution de différents groupes à la réflexion stratégique par le biais de plusieurs rencontres virtuelles :
  - Étudiants
  - Personnel du cégep
  - Instances syndicales
  - Comité d'orientation de la réussite
  - Comité de soutien et de valorisation de la réussite
  - Comité institutionnel pour la protection de l'environnement et le développement durable
  - Partenaires du cégep<sup>1</sup>
  - Conseil d'administration
- › Rédaction d'une première ébauche du Plan stratégique 2022-2026 par le comité de régie interne et le comité de suivi du plan stratégique à partir de la synthèse des consultations réalisées et avec la collaboration du comité d'orientation de la réussite ainsi que du comité de soutien et de valorisation de la réussite

<sup>1</sup> Les partenaires ont été consultés par le biais d'entrevues téléphoniques individuelles menées par la consultante.



## SEPTEMBRE À MI-OCTOBRE 2021

### VALIDATION/ENRICHISSEMENT DE LA VISION ET STRATÉGIE DE CHANGEMENT

- › Dépôt du projet de Plan stratégique 2022-2026 (1<sup>re</sup> version) pour commentaires et bonifications dans le cadre d'une première tournée de validation auprès des étudiants, du personnel, des instances syndicales et autres comités, de la commission des études et du conseil d'administration

## MI-OCTOBRE 2021 À JANVIER 2022

### CONSOLIDATION DE LA STRATÉGIE ET CHOIX DES INDICATEURS ET MÉCANISMES

- › Modification de la vision et de la stratégie de changement effectuée par le comité de régie interne et le comité de suivi du plan stratégique en fonction des commentaires recueillis lors de la tournée de validation et avec la collaboration du comité d'orientation de la réussite ainsi que du comité de soutien et de valorisation de la réussite
- › Identification d'indicateurs et de cibles de même que de mécanismes de mise en œuvre et de suivi du Plan stratégique 2022-2026 réalisée par ces mêmes comités ainsi que les cadres
- › Présentation de la 2<sup>e</sup> version du projet de Plan stratégique 2022-2026 à la communauté collégiale dans le cadre d'une rencontre institutionnelle (18 janvier)

## FÉVRIER À MARS 2022

### VALIDATION FINALE ET ADOPTION

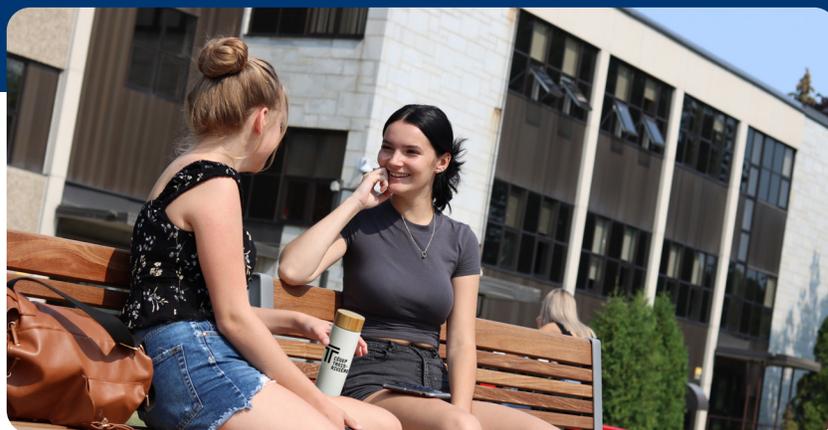
- › Dépôt de la version préfinale du Plan stratégique 2022-2026 (incluant les indicateurs) aux groupes suivants : commission des études (8 février), assemblée des coordonnateurs de département, comité d'orientation de la réussite et comité de soutien et de valorisation de la réussite pour recueillir leurs commentaires
- › Rédaction de la version finale du Plan stratégique 2022-2026 par le comité de régie interne et le comité de suivi du plan stratégique sur la base des commentaires formulés par ces groupes
- › Validation de la version finale par la commission des études (8 mars) et la régie interne (15 mars) et adoption par le conseil d'administration (22 mars)



# Notre mission

La mission de notre organisation décrit les services que nous offrons (quoi?), auprès de quels publics cibles (qui?) et dans quelle finalité (pourquoi?).

Au Cégep de Trois-Rivières, **nous** formons et qualifions des personnes engagées et aptes à contribuer à une meilleure société et à un mode de vie plus durable. Ouverts sur le monde, **nous** contribuons aussi au développement des talents, passions et rêves des étudiants, des entreprises et des collectivités<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> Dans le présent document, le terme « collectivités » réfère à un « groupe de personnes, généralement assez étendu, que réunissent un intérêt commun, une organisation commune ou des sentiments communs, ou habitant un même lieu, un même pays; communauté : vivre en collectivité » (source : dictionnaire Larousse).

# Nos valeurs

Ce à quoi nous accordons collectivement de l'importance.

**Les 5 valeurs** qui nous **Ressemblent** et nous **Rassemblent**, sont des convictions qui font partie de notre culture organisationnelle. Elles orientent notre attitude et notre comportement dans nos relations avec nos collègues ainsi qu'avec notre population étudiante, les entreprises, nos partenaires et autres membres de la collectivité.

## Collaboration

Nous misons sur le travail d'équipe et la coconstruction.

Nous incarnons dans nos pratiques la tradition de concertation, de mise en commun de nos forces et de collégialité qui caractérise notre cégep.

## Respect

Nous interagissons avec bienveillance, tolérance, courtoisie et équité.

Nous sommes à l'écoute de nos étudiants, de nos collègues et de nos partenaires.

Nous représentons fièrement notre cégep dans nos paroles et nos gestes, à l'interne comme à l'externe.

## Innovation

Nous ne craignons pas de sortir des sentiers battus; nous encourageons la créativité, l'originalité, la curiosité et l'audace toujours dans un souci d'amélioration continue.

Nous sommes ouverts à l'expérimentation pour créer de la valeur ajoutée.

## Engagement

Notre raison d'être et d'agir est la réussite et le bien-être de nos étudiants.

Nous encourageons la participation, l'autonomie et la persévérance dans les études et le travail.

Nous sommes mobilisés tous ensemble à réaliser avec cohérence la mission et la vision de notre cégep.

## Responsabilité

Nous réalisons la mission de notre cégep avec rigueur, compétence et professionnalisme.

Nous nous sentons imputables d'offrir des services de qualité.

Nos décisions et nos comportements contribuent aux efforts collectifs en matière d'écologisation<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Le terme écologisation, qui inclut l'idée de développement durable, réfère au « processus de quête de connaissances et de pratiques dans l'intention de mieux respecter l'environnement et d'inspirer les décisions dans le sens d'une plus grande responsabilité économique, pouvant favoriser la protection de l'environnement et la durabilité des ressources naturelles pour les générations actuelles et futures » (source : Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture et Centre international UNESCO-UNEVOC pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels, 2017, Écologisation de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels, Guide pratique pour les institutions, 96 pages).

# Nos enjeux actuels

Les défis auxquels notre Cégep devra faire face dans les prochaines années.

## RECRUTEMENT

Notre Cégep fait face à des difficultés de recrutement des étudiants pour certains programmes d'études dans un contexte de croissance démographique lente, de sous-scolarisation en Mauricie, de concurrence avec les offres de formation des autres cégeps et des entreprises privées, etc. De plus, on note un écart entre les besoins des entreprises et du marché du travail et la formation offerte (ex. : technologies enseignées, rapidité de la réponse aux besoins). Du côté de son personnel, le Cégep devra composer avec une perte d'expertise considérant les départs à la retraite d'ici 2024, et ce, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée et de marché du travail en transformation. Pour attirer les étudiants et les employés, notre Cégep pourra notamment s'appuyer sur sa carte de programmes diversifiée, la qualité de ses infrastructures, la proactivité et le dynamisme reconnus de sa formation continue et de son service d'aide aux entreprises, sa bonne réputation incluant celle des CCTT et la régionalisation de l'immigration.

## RÉTENTION

La formation préuniversitaire présente de faibles taux de persévérance et la rétention s'avère aussi plus difficile dans certains programmes d'études techniques. Les étudiants, et les travailleurs, éprouvent des difficultés psychosociales croissantes. Le marché du travail en transformation et la pénurie de main-d'œuvre risquent aussi d'accroître les difficultés à retenir les étudiants et le personnel. Notre milieu de vie comporte aussi certaines faiblesses telles que : insuffisance de lieux d'échange, difficulté d'accès aux différents services offerts et problème de suivi, travail en silo, communications internes non optimales. Bien que l'on dispose d'une relève de qualité, les mécanismes d'intégration du nouveau personnel sont insuffisants de même que les mécanismes d'appréciation de la contribution du personnel.

R  
E  
L  
A  
T  
I  
O  
N  
S

\*

## RÉUSSITE

Durant le premier trimestre, un nombre élevé d'étudiants échouent à au moins un cours et la formation préuniversitaire présente de faibles taux de réussite. L'arrivée des nouvelles cohortes étudiantes postpandémie représentera un défi supplémentaire compte tenu, entre autres, du manque de fluidité entre les centres de services scolaires et le collégial ainsi que de nos faiblesses actuelles en matière de réussite (mobilisation insuffisante de la communauté collégiale; absence de mécanismes formels de collaboration entre les directions, services, départements, programmes; pratique réflexive peu développée). Pour faire face à cet enjeu, nous pourrions notamment compter sur nos acquis (notre personnel accueillant, ouvert et soucieux de bien faire son travail; nos bonnes relations de travail; nos forces partenariales; notre dynamisme et notre proactivité).

## CONTRIBUTION

Dans un monde qui évolue rapidement, marqué par l'urgence climatique et la sortie de la pandémie de COVID-19, notre Cégep est plus que jamais appelé à jouer pleinement son rôle d'influence. En tant qu'acteur contributif (grand citoyen), il aura à contribuer au mieux-être de ses étudiants, de son personnel, mais aussi des collectivités. Bien que notre établissement doive composer avec les nombreuses contraintes liées aux exigences réglementaires des cégeps, il pourra s'appuyer sur ses alliances partenariales (notamment avec les communautés autochtones) ainsi que sur le positionnement de sa Fondation et la force de ses CCTT, la volonté de rapprochement des organisations/entreprises de la région, la collaboration en enseignement supérieur, le développement numérique, l'innovation, les nombreuses opportunités liées à l'évolution des besoins de formation, etc.

\* Les Relations, qui seront au cœur de nos préoccupations pour les prochaines années, sont transversales aux 4 enjeux.

# Notre vision

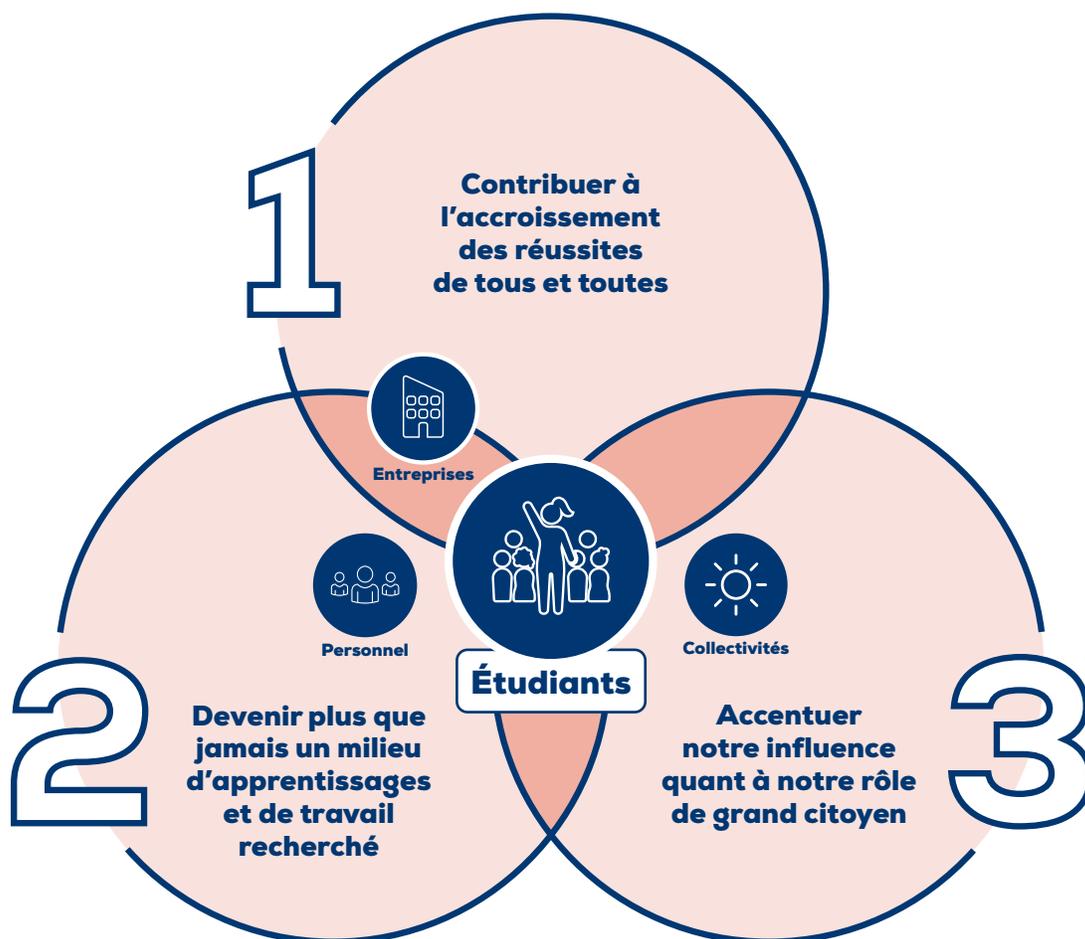
Notre vision décrit notre rêve, autrement dit, la couleur que prendra notre ambition dans les prochaines années dans l'accomplissement de notre mission.

**Nous**, le Cégep de Trois-Rivières, sommes reconnus agiles, inclusifs et distinctifs, en soutien aux réussites et au développement des étudiants, des entreprises et des collectivités.

## Nos objectifs stratégiques et impacts visés

Les changements que nous souhaitons apporter d'ici 2026 qui concernent les trois publics cibles auxquels nous offrons nos services, qui nous rendront fiers et pour lesquels nous serons imputables.

Compte tenu de l'analyse de notre situation actuelle et des défis qui se présenteront dans les prochaines années, nous, le Cégep de Trois-Rivières, en appui sur nos valeurs organisationnelles et notre vision, visons d'ici 2026 la réalisation des trois objectifs stratégiques suivants :



En ce qui concerne les résultats, le Cégep de Trois-Rivières souhaite contribuer d'ici 2026 aux améliorations suivantes :

### Impacts visés auprès des ÉTUDIANTS

#### Avant leur arrivée au Cégep de Trois-Rivières

- > Recrutement : attrait du cégep

#### Pendant leurs études au Cégep de Trois-Rivières

- > État de bien-être propice aux apprentissages et à la réussite
- > Rétention (persévérance)
- > Réussite

#### À la fin de leurs études

- > Diplômation
- > Éveil à l'exercice de la citoyenneté et du savoir-être en société
- > État de préparation/aptitude à intégrer le marché du travail ou à poursuivre des études supérieures conformément aux compétences attendues

### Impacts visés auprès des TRAVAILLEURS/ENTREPRISES/ORGANISATIONS

- > Recrutement : attrait du cégep
- > Utilisation des services/programmes d'études/formations/activités de recherche offertes par le cégep
- > Collaboration cégep et CCTT – entreprises (reliée aux besoins de main-d'œuvre)
- > Contribution du cégep à la vitalité économique des entreprises

### Impacts visés auprès des COLLECTIVITÉS

- > Contribution du Cégep de Trois-Rivières au bien-être social, culturel, sportif, économique et communautaire
- > Réduction de l'empreinte écologique du cégep

### Impacts visés auprès du PERSONNEL DU CÉGEP

- > Recrutement
- > Rétention
- > Bien-être individuel et collectif

D'autres changements concernant le personnel du cégep ont aussi été déterminés dans le cadre des consultations réalisées. Ils sont ici considérés comme des capacités organisationnelles ou conditions de succès internes propices à l'atteinte des impacts visés auprès de nos trois publics cibles et auprès du personnel (recrutement/rétention/bien-être). Ainsi, nous souhaitons d'ici 2026 apporter des améliorations, entre nous, en matière de :

- > Prise en charge collective des réussites de tous les étudiants par tous les employés du cégep;
- > Capacité organisationnelle à travailler en équipe et à collaborer (à l'interne et à l'externe);
- > Efficacité de nos communications;
- > Agilité<sup>4</sup> et flexibilité organisationnelle;
- > Fierté de travailler au cégep.

<sup>4</sup> Ce terme renvoie à une capacité d'adaptation (en temps opportun) aux changements de son environnement, à la souplesse dans la prise de décision et l'action, etc.



# Notre stratégie

Notre stratégie décrit les grands chantiers que nous allons prioriser et mettre en œuvre pour atteindre les changements visés relativement à nos publics cibles. Autrement dit, elle précise les aspects sur lesquels nous allons travailler en priorité et les moyens que nous allons mobiliser collectivement pour assurer les succès souhaités.

**Notre stratégie présentée aux pages suivantes comporte 4 orientations, déclinées en 14 grands chantiers.**

**La stratégie envisagée tient compte des critères suivants :**

## 1 Hauteur stratégique

---

Les éléments qui figurent dans la stratégie du présent Plan stratégique 2022-2026 sont de « hauteur stratégique » (≠ plan de travail). D'une part, nous avons besoin de connaître la destination et les grandes routes qui seront empruntées dans les 5 prochaines années, et non les détails de la navigation. D'autre part, notre plan stratégique doit nous amener plus loin que ce que nous faisons déjà.

## 2 Choix à faire, il faut prioriser

---

Puisque nous ne pouvons pas tout changer ni tout faire et que les ressources ne sont pas illimitées, nous devons faire des choix parmi l'ensemble des commentaires reçus dans le cadre des consultations. Nous avons retenu les éléments qui semblent faire consensus et qui respectent les trois autres critères (hauteur stratégique, logique/cohérence, disponibilité des ressources).

Cela ne veut pas dire que ce qui n'apparaît pas dans la stratégie envisagée n'est pas important. Nous conservons la trace de tous les commentaires reçus grâce aux synthèses des consultations qui ont été rédigées. L'information sera donc accessible ultérieurement pour alimenter les directions dans l'élaboration de leurs plans de travail pour les prochaines années.

## 3 Logique/cohérence

---

La stratégie envisagée apparaît cohérente, autrement dit, il est logique de penser que si nous mettons en œuvre les grands chantiers envisagés, nous atteindrons les changements/impacts visés et, ultimement, concrétiserons notre vision.

## 4 Disponibilité des ressources

---

Nous avons les moyens de réaliser ce qui figure dans la stratégie du présent Plan stratégique 2022-2026.

# ORIENTATION 1

## AGIR ENSEMBLE pour les réussites

Les réussites de nos étudiantes et de nos étudiants, jeunes et moins jeunes, inscrits à la formation régulière ou continue, se trouvent au cœur des préoccupations de notre cégep. Nous serons appelés plus que jamais à recourir aux meilleures pratiques dans le cadre de nos interventions pédagogiques auprès des nouvelles cohortes d'étudiants. Dans une perspective d'amélioration continue, les pratiques à impact élevé guideront les réflexions et les actions de notre personnel auprès des étudiants, de même que l'innovation et la littératie numérique. Unir davantage nos forces dans l'objectif commun des réussites impliquera entre autres de mettre en place et de promouvoir les conditions propices à la collaboration dans notre environnement d'études et de travail et de maximiser notre utilisation des données de suivi et de gestion des programmes d'études en déployant, dans une approche intégrée, des mesures répondant aux besoins des étudiants.

### AXE 1 : EN CONTEXTE D'APPRENTISSAGES (PÉDAGOGIE)

- 1.1 Déployer et ajuster des stratégies pédagogiques à impact élevé relatives à l'enseignement, l'apprentissage et l'évaluation dans une perspective d'amélioration continue

### AXE 2 : EN SOUTIEN/ACCOMPAGNEMENT AUX RÉUSSITES POUR TOUS ET TOUTES

- 1.2 Déployer de manière précoce, rigoureuse, continue et bienveillante des mesures de dépistage, de soutien, de référence et de suivi tant au niveau académique que du bien-être auprès des étudiants

### AXE 3 : EN COLLABORATION (transversalité/briser les silos)

- 1.3 Optimiser les interactions entre les différents acteurs mobilisés autour de l'objectif commun des réussites, dans une approche intégrée et multidisciplinaire

# ORIENTATION 2

## ADAPTER AVEC AGILITÉ ET INNOVATION notre offre de formation et de services

Considérant les enjeux stratégiques qui se présentent à nous, il importe de répondre de manière distinctive aux besoins de formation et de main-d'œuvre et de positionner fièrement notre établissement par le biais de la mise en œuvre de six chantiers stratégiques.

### AXE 1 : ÉVOLUER AU RYTHME DES BESOINS DE L'ÉCOSYSTÈME<sup>5</sup>

- 2.1 Offrir des cheminements de formation adaptés à diverses réalités locales, régionales et internationales
- 2.2 Intensifier la concertation interne entre les CCTT et les programmes d'études
- 2.3 Appuyer la transformation et le développement des compétences numériques, et la gestion de l'innovation, à l'interne et auprès des entreprises

### AXE 2 : SE POSITIONNER FIÈREMENT

- 2.4 Définir et se doter de balises institutionnelles de qualité de services<sup>6</sup> destinés aux étudiants et à nos autres publics
- 2.5 Actualiser nos stratégies de recrutement et de rétention en fonction des besoins évolutifs des étudiants et du personnel
- 2.6 Renforcer notre identité organisationnelle et positionner le caractère distinctif du Cégep de Trois-Rivières

<sup>5</sup> Ce terme réfère aux trois publics cibles auxquels le Cégep offre ses services, soit les étudiants, les travailleurs/organisations/entreprises et enfin, les collectivités. Il réfère aussi au personnel du cégep.

<sup>6</sup> Cela concerne nos services pédagogiques, pédagognumériques et administratifs.

## ORIENTATION 3

### PRENDRE SOIN de NOUS, de notre milieu de vie et des collectivités

Les relations bienveillantes, dans notre milieu d'études et de travail et avec les collectivités, seront au cœur de nos chantiers stratégiques d'ici 2026. Accentuer notre rôle de grand citoyen à cet égard s'avère crucial étant donné les défis de contribution de même que de recrutement et de rétention (du personnel et des étudiants) que notre établissement sera appelé à relever dans les prochaines années.

- 3.1 Élaborer et déployer une stratégie d'approche globale de la santé auprès de notre personnel, de nos étudiants et de la collectivité
- 3.2 Bonifier notre milieu de vie physique, culturel et social conformément à nos visées innovantes, écologiques et bienveillantes<sup>7</sup>
- 3.3 Innover et optimiser nos communications internes
- 3.4 Initier et soutenir des projets, des partenariats et des implications avec les collectivités en regard de notre rôle de grand citoyen

## ORIENTATION 4

### S'UNIR POUR PROTÉGER l'environnement

Face à l'urgence planétaire de limiter le réchauffement climatique, nous avons la responsabilité en tant qu'établissement d'enseignement supérieur de contribuer activement aux efforts de la société civile. Dans l'ensemble de nos actions à l'interne et à l'externe, nous accélérerons notre processus d'écologisation de manière à réduire significativement l'empreinte écologique de notre établissement.

- 4.1 Accélérer la mise en œuvre du processus d'écologisation (développement durable) et l'innovation liée à celui-ci, à l'interne et à l'externe

<sup>7</sup> Cela pourra prendre la forme de projets de revitalisation des espaces communs et des infrastructures numériques et de projets collectifs rassembleurs.

# Nos indicateurs et cibles

Nos indicateurs et leurs cibles nous permettront, collectivement, de suivre notre progression vers l'atteinte des résultats attendus pour nos trois publics cibles (étudiants, entreprises, collectivités) et notre personnel. Autrement dit, ils seront utiles pour évaluer le niveau d'atteinte de nos visées stratégiques (et non pas pour évaluer des individus) et mesurer nos succès.

## IMPACTS VISÉS

Les impacts visés qui figurent au Plan stratégique 2022-2026 du Cégep de Trois-Rivières définissent les contours du succès, autrement dit, les changements/effets en termes de connaissances, attitudes, comportements et pratiques que l'on s'attend à observer auprès des publics cibles, au terme de la mise en œuvre de la stratégie, et pour lesquels on se rendra imputable.

## INDICATEURS

Un indicateur est une information permettant de porter un jugement sur une réalité que l'on cherche à appréhender, de rendre compte d'un résultat attendu et de son ampleur<sup>8</sup>. Les 19 indicateurs stratégiques du plan ont été identifiés grâce aux consultations réalisées auprès des différents groupes ciblés. Les indicateurs ont été choisis en fonction des critères suivants :

- › Exploitable (simples et pertinents);
- › Gérable (en termes de nombre, accessibilité, efforts de mesure, etc.);
- › Comparable (à l'interne : une même mesure au fil du temps; à l'externe : comparable à d'autres indicateurs – par exemple ceux du réseau collégial).

Cela étant dit, il faut renoncer à la quête des meilleurs indicateurs. Il importe davantage d'adopter une démarche transparente adaptée aux attentes, aux contraintes et au contexte de notre milieu<sup>9</sup>.

## CIBLES

Une cible est déterminée pour chaque indicateur. Une cible correspond à une norme, un seuil, un point de repère auquel on se réfère pour porter un jugement sur l'atteinte ou non du résultat attendu (ou impact visé), exprimé sous forme d'indicateur. La cible doit poser un certain défi (ampleur du résultat attendu), mais demeurer réaliste. Une cible peut être établie par rapport à une situation de départ lorsqu'on dispose de l'information. En l'absence d'information sur la situation de départ, on peut tout de même établir une cible.

## Abréviations utilisées aux pages suivantes

|  |   |                    |
|--|---|--------------------|
| AEC : Attestation d'études collégiales | ND : Non disponible   | S. O. : Sans objet |
| DEC : Diplôme d'études collégiales     | MES : Ministère de l'Enseignement supérieur                   | Sup. : Supérieur   |
| FC : Formation continue                | PR : Par rapport  | Tech : Technique   |
| FR : Formation régulière               | Préu : Préuniversitaire                                       |                    |
| Nb : Nombre                            | SRAM : Service régional d'admission du montréal métropolitain |                    |

<sup>8</sup> Guide pratique sur l'impact, page 24.

<sup>9</sup> Ibid, page 9.

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 1

Contribuer à l'accroissement des réussites de tous et toutes

| Publics  | Impacts visés                      | Indicateurs stratégiques  | Situation de départ   | Cible 2026  |
|--|------------------------------------|---|---|---|
| Étudiants  | Réussite améliorée                 | Taux de réussite en 1 <sup>re</sup> session <sup>10</sup>   | <b>Automne 2020</b><br><b>Cégep TR</b> <b>Réseau</b><br>Préu = 83,7 %      88,6 %<br>Tech = 84,2 %      84,5 %            | <b>Automne</b><br>Préu = équivalent au réseau<br>Tech = écart sup. de 4 % pr au réseau                                |
|  |                                    |   | <b>Hiver 2021</b><br><b>Cégep TR</b> <b>Réseau</b><br>Préu = 77,4 %      79,8 %<br>Tech = 79,7 %      81,4 %              | <b>Hiver</b><br>Préu = équivalent au réseau<br>Tech = écart sup. de 4 % pr au réseau                                  |
|  |                                    |   | <b>Moyenne 4 dernières années FC</b><br><b>Cégep TR</b> <b>Réseau</b><br>91 %      ND                                     | Augmentation du résultat de 2 % (93 % dans 4 ans)   |
|  | Rétention (persévérance) améliorée | <ul style="list-style-type: none"> <li>en 3<sup>e</sup> session (même collège – tous programmes)</li> </ul> | <b>Automne 2020</b><br><b>Cégep TR</b> <b>Réseau</b><br>Préu = 75,1 %      80,1 %<br>Tech = 76,8 %      75,6 %            | <b>Automne</b><br>Préu = équivalent au réseau<br>Tech = écart sup. de 4 % pr au réseau                                |
|  |                                    |   | <b>Hiver 2021</b><br><b>Cégep TR</b> <b>Réseau</b><br>Préu = À venir      À venir<br>Tech = À venir      À venir          | <b>Hiver</b><br>Préu = équivalent au réseau<br>Tech = écart sup. de 4 % pr au réseau                                  |
|  |                                    |   | <b>Moyenne dernières années FC</b><br><b>Après le 1<sup>er</sup> bloc</b> <b>Réseau</b><br>92 %      ND                   | Augmentation du résultat de 2 % (94 % dans 4 ans)   |
|  | Meilleure diplomation              | <ul style="list-style-type: none"> <li>DEC (même collège – tous programmes) + 2 ans durée min.</li> </ul>   | <b>Automne 2015</b><br><b>Cégep TR</b> <b>Réseau</b><br>Préu = 60,7 %      63,5 %<br>Tech = 59,7 %      58,1 %            | <b>Automne</b><br>Préu = équivalent au réseau<br>Tech = écart sup. de 4 % pr au réseau                                |
|  |                                    |   | <b>Hiver 2016<sup>11</sup></b><br><b>Cégep TR</b> <b>Réseau</b><br>Préu = 52,4 %      48,6 %<br>Tech = 64,6 %      46,0 % | <b>Hiver</b><br>Préu = maintien de l'écart sup. pr au réseau<br>Tech = maintien de l'écart sup. pr au réseau          |
|  |                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>AEC</li> </ul>   | <b>Moyenne dernières années FC</b><br><b>Cégep TR</b> <b>Réseau 19-20</b><br>65 %      65,3 %                             | Écart sup. de 4 % pr au réseau (69 % dans 4 ans)  |
|  | Entreprises                        | Contribution accrue du cégep à la vitalité économique des entreprises                                       | Valeur (\$) des projets de recherche technologique dans les CCTT  | <b>2020-2021</b><br>Innofibre = 4,467 M\$<br>CMQ = 4,616 M\$<br>C2T3 = 2,246 M\$                                      |
| Nombre d'enseignants et étudiants impliqués dans des projets d'entrepreneuriat et de formation |                                    |   | <b>2020-2021 (FR et FC)</b><br>Enseignants = 15<br>Étudiants = 196  | Enseignants = augmentation de 4 % / 4 ans (16 enseignants)<br>Étudiants = augmentation de 4 % / 4 ans (204 étudiants) |
| Nombre d'entrepreneurs impliqués dans des accompagnements et des formations                    |                                    |   | <b>2020-2021 (FC)</b><br>Entrepreneurs = 205  | Augmentation de 8 % / 4 ans (221 entrepreneurs)   |

\*Liste des abréviations en page 16

<sup>10</sup> Moyenne des taux de réussite individuels. Taux de réussite individuel = Nombre de cours réussis par rapport au nombre de cours suivis.

<sup>11</sup> Interpréter cette donnée avec prudence, elle est sujette à une grande variation dans les résultats, car peu de programmes sont ouverts aux admissions à la session d'hiver.

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 2

Devenir plus que jamais un milieu d'apprentissages et de travail recherché

| Publics   | Impacts visés  | Indicateurs stratégiques   | Situation de départ  | Cible 2026   |  |
|-----------|--|--|--|--|--|
| Étudiants | Recrutement et attrait accru du Cégep de Trois-Rivières  | Nombre de demandes d'admission au 1 <sup>er</sup> tour FR (comparable réseau au 1 <sup>er</sup> mars et pour automne seulement)                        | <b>Automne 2021</b><br>Nb de demandes = 2288<br><b>Hiver 2022</b><br>Nb de demandes = 328                      | <b>Automne</b><br>Écart sup. de 2 % pr aux données SRAM<br><b>Hiver</b><br>Écart sup. de 2 % pr aux données SRAM   |  |
|           |  | Nombre d'admissions aux AEC  | <b>Moyenne 5 dernières années FC</b><br>Nb moyen d'admissions<br><b>Cégep TR</b> 320 <b>Réseau</b> ND          | Augmentation du résultat de 4 % (333 admissions dans 4 ans)  |  |
|           |  | Effectif étudiant total<br><br>• À la FR (20 sept. et 15 fév.)   | <b>Au 20 septembre 2021</b><br>Total = 3819 inscrits<br><br><b>Au 15 février 2022</b><br>Total = 3520 inscrits | <b>Au 20 septembre</b><br>Total = écart sup. de 2 % pr aux prévisions du MES<br>Total = Écart sup. de 2 % pr aux données locales<br><b>Au 15 février</b><br>Total = Écart sup. de 2 % pr aux données locales |  |
|           | État de bien-être propice aux apprentissages et à la réussite  | Proportion d'étudiants qui considèrent le Cégep de Trois-Rivières comme un milieu d'études et de vie favorisant leur bien-être et leurs apprentissages | À venir suite au sondage en 2022   | À venir  |  |
|           | Éveil à l'exercice de la citoyenneté et du savoir-être en société  | Indicateur à venir en 2022   | À venir suite au sondage en 2022   | À venir  |  |
|           | Meilleur état de préparation et aptitude à intégrer le marché du travail ou à poursuivre des études supérieures conformément aux compétences attendues | Taux d'admissions universitaires des étudiants collégiens <sup>12</sup>  | <b>Moyenne 5 dernières années</b><br><b>Cégep TR</b> Total = 95,64 % <b>Réseau</b> 93,60 %                     | Maintien de l'écart supérieur de 2 % pr au réseau  |  |
|           |  | Taux de réussite dans les stages crédités  | <b>Moyenne 3 dernières années FR</b><br><b>Cégep TR</b> 97 % <b>Réseau</b> ND                                  | Maintien du résultat   |  |
|           | Personnel du cégep   | Recrutement amélioré   | Délai moyen d'embauche (de l'affichage à la nomination)  | <b>2021</b><br><b>Cégep TR</b><br>Soutien:17 Profession.:38 Cadres:32  | Diminution de 10 % / 4 ans (Soutien : 15 Profession. : 34 Cadres : 29) |
|           |  | Rétention améliorée  | Proportion de membres du personnel qui souhaitent rester au collège  | <b>2022</b><br><b>Cégep TR</b><br>72 %   | Augmentation de 4 % / 4 ans (76 %)                                     |
|           |  | Bien-être individuel et collectif amélioré   | Taux global de satisfaction des membres du personnel   | <b>2022</b><br><b>Cégep TR</b><br>79,6 %   | Augmentation de 4 % / 4 ans (83,6 %)                                   |

\*Liste des abréviations en page 16

<sup>12</sup> Prudence dans l'interprétation concernant les programmes contingentés

**OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 (suite)**

Devenir plus que jamais un milieu d'apprentissages et de travail recherché

| Publics            | Impacts visés  | Indicateurs stratégiques   | Situation de départ  | Cible 2026  |
|--------------------|--|--|--|---|
| <b>Entreprises</b> | Recrutement et attrait accru du Cégep de Trois-Rivières  | Nombre d'inscriptions aux cours non crédités du Service aux entreprises de la FC et des CCTT     | <u>2020-2021</u><br>FC = 3524<br>CCTT = 503                  | FC + CCTT = augmentation de 4 % / 4 ans<br>FC = 3665<br>CCTT = 523    |
|                    | Collaboration accrue cégep et CCTT – entreprises   | Nombre d'entreprises impliquées dans des projets de recherche technologique dans les CCTT        | <u>2020-2021</u><br>Innofibre = 86<br>CMQ = 103<br>C2T3 = 67 | Maintien global pour les 3 CCTT                                       |
|                    | Utilisation accrue des services, programmes d'études, formations et activités de recherche offertes par le cégep | Nombre total d'heures de formation non créditée offertes à la FC et par les CCTT                 | <u>2020-2021</u><br>FC = 17 605<br>CCTT = 2062               | FC + CCTT = augmentation de 8 % / 4 ans<br>FC = 19 013<br>CCTT = 2227 |
|                    |  | Nombre d'étudiants collégiaux et universitaires impliqués dans les projets de recherche du cégep | <u>2020-2021</u><br>94                                       | Maintien global parmi les étudiants collégiaux et universitaires      |
|                    |  | Nombre de nouveaux projets de recherche hors CCTT (menés par les membres du personnel)           | S. O.  | 8 nouveaux projets sur 4 ans  |

\*Liste des abréviations en page 16

**OBJECTIF STRATÉGIQUE 3**

Accentuer notre influence quant à notre rôle de grand citoyen

| Publics              | Impacts visés  | Indicateurs stratégiques  | Situation de départ | Cible 2026                   |
|----------------------|--|---|---------------------|------------------------------|
| <b>Collectivités</b> | Contribution accrue du cégep au bien-être social, culturel, sportif, économique et communautaire | Nombre de nouveaux projets de développement en partenariat à titre de grand citoyen <sup>13</sup> | S. O.               | 8 nouveaux projets sur 4 ans |
|                      | Réduction de l'empreinte écologique du cégep   | Indicateur à venir en 2022  | À venir en 2022     | À venir                      |

\*Liste des abréviations en page 16

<sup>13</sup> Contribution distinctive n'étant pas en lien avec notre mission prioritaire

# Nos mécanismes

D'ici 2026, différents mécanismes seront utilisés pour assurer la mise en œuvre du Plan stratégique, son suivi, sa révision (le cas échéant) et la reddition de comptes :

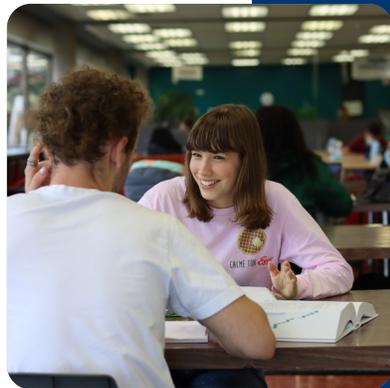
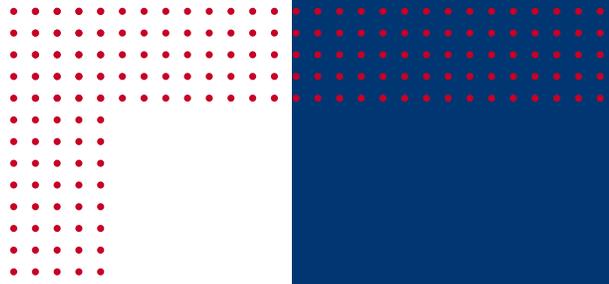
| Mécanismes                                      | Mise en œuvre | Suivi | Reddition de comptes | Révision |
|---|---------------|-------|----------------------|----------|
| Plan de travail annuel des directions           | X             |       |                      |          |
| Bilan du plan de travail annuel des directions  |               | X     |                      |          |
| Journées institutionnelles (janvier et août)    | X             | X     |                      |          |
| Tableau de bord du comité de régie interne      |               | X     | X                    |          |
| Comité de suivi du plan stratégique             | X             | X     | X                    | X        |
| Bilans semi-annuels au conseil d'administration |               | X     | X                    |          |
| Rapport annuel du cégep                         |               |       | X                    |          |

Puisque le Plan stratégique 2022-2026 place l'étudiant au centre des préoccupations de tout le personnel du cégep, les mécanismes de mise en œuvre du plan assureront l'adéquation entre les priorités, les besoins des étudiants et les ressources du collège de même qu'une organisation du travail cohérente avec ces besoins.

Les journées institutionnelles, nouveau mécanisme dans le présent plan, favoriseront la participation et l'engagement de l'ensemble du personnel dans la mise en œuvre du plan au fil des ans. Autrement dit, le plan stratégique sera appelé à évoluer.







# Plan stratégique 2022-2026