

# Planification stratégique

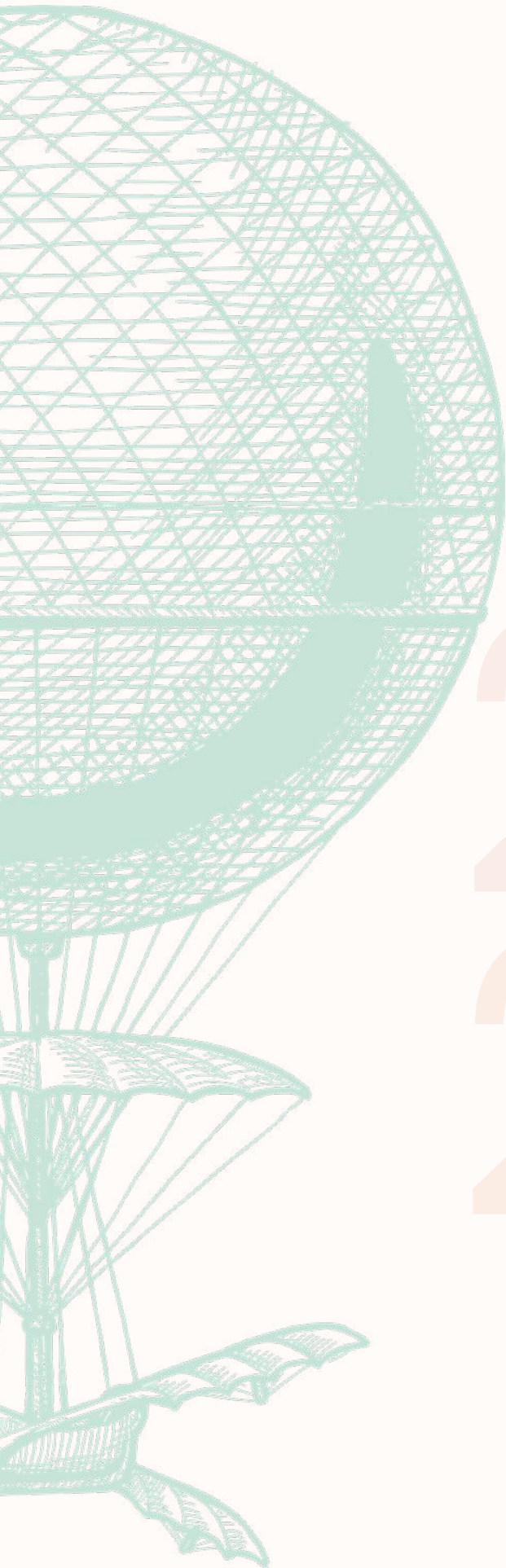


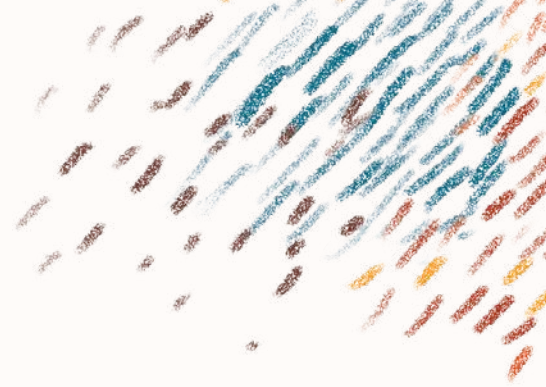
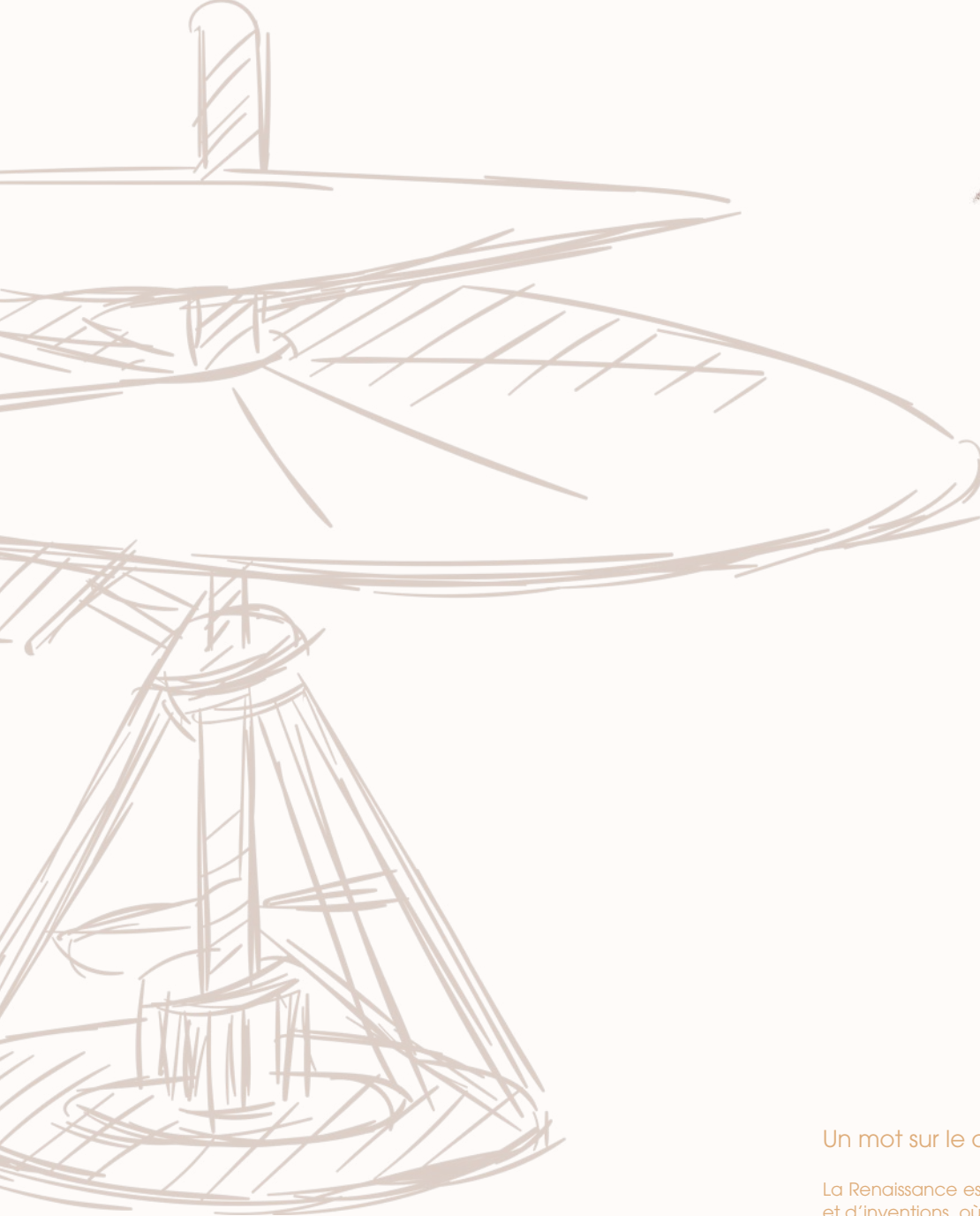
Juin 2023

Plan de la réussite  
2025-2028

2023  
2028

**INNOVER  
POUR L'AVENIR...  
DURABLEMENT**





## Un mot sur le design du plan stratégique

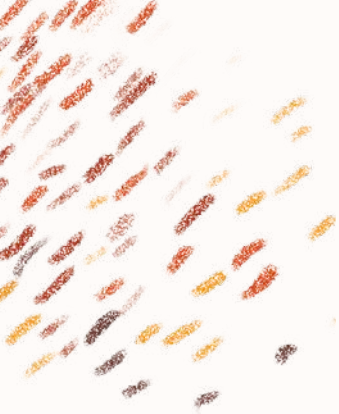
La Renaissance est une période de grandes innovations et d'inventions, où les esprits les plus créatifs ont cherché à repousser les limites de la connaissance et à imaginer un futur improbable.

Dans les turbulences des crises protéiformes que nous traversons actuellement, l'écoanxiété et les craintes des catastrophes imminentes apportent avec eux l'urgence d'agir. Mais, savons-nous encore imaginer demain sans le brouillard de la peur et de l'inquiétude? Savons-vous encore rêver grand pour notre humanité?

Comme Léonard de Vinci, nous possédons la capacité de rêver le futur et d'imaginer des solutions innovantes qui nous élèverons. Même imparfaites, utopiques, à l'état d'esquisse, concevons notre futur commun. Les grands esprits de la Renaissance ont été capables d'imaginer des concepts et des inventions qui étaient souvent inaccessibles avec les outils de leur époque, mais ils ont osé rêver grand. Aujourd'hui, nous avons le potentiel de nous propulser en tant que société en nourrissant notre capacité à penser au-delà de ce qui est établi.

Rêvons fort, rêvons loin, voilà l'invitation qui est ici lancée.

- Annie Perron - Directrice artistique



# Table des matières

---

4	Mot de la présidente
5	Mot de la direction
6	Introduction
8	Présentation de la démarche
13	Présentation du Cégep de St-Félicien
14	Réalisations majeures
16	Organigramme
21	Principaux éléments de contexte externe
28	Principaux éléments de contexte interne
33	Vision d'avenir et enjeux stratégiques
34	Nos valeurs institutionnelles
35	Les six dimensions du développement durable
36	Définition du développement durable
38	Nos valeurs institutionnelles
39	Notre vision
42	Enjeux stratégiques
44	Résumé de la stratégie de développement quinquennal
45	Résultats attendus ou souhaités
46	Stratégie
58	Mise en oeuvre et suivi
61	Annexes

# Mot de la présidence du conseil d'administration



**Stéphanie  
Gaudreault**

Présidente du conseil  
d'administration

Au fil des années, le Cégep de St-Félicien a su se démarquer et trouver sa propre couleur parmi le milieu collégial. Que ce soit par l'intégration d'un nouveau CCTT ou par sa capacité à se relever après une cyberattaque, les étudiantes, les étudiants, le personnel, la direction et le conseil d'administration ont su travailler ensemble afin de faire preuve de résilience pour mener à bien une grande partie des objectifs qu'ils s'étaient fixés en 2018 lors de la dernière planification stratégique.

Les prochaines années couvertes par la mouture 2023-2028 de la planification stratégique seront assurément teintées de défis, d'ajustements constants et de changements à gérer. Que ce soit la pénurie de main-d'œuvre présente dans le marché du travail, les enjeux environnementaux ou le recrutement étudiant, devant tous ces défis, le Cégep de St-Félicien devra inévitablement faire preuve d'innovation. Et je suis persuadée qu'il le fera.

Notre établissement à échelle humaine est tissé serré. Je suis convaincue que nous pourrons compter sur la collaboration des différentes parties prenantes pour

mener à bien les actions que nous nous sommes fixées. Avec certitude, cette planification stratégique nous fera évoluer comme institution d'enseignement supérieur dans une perspective d'amélioration continue et de développement durable. Nous avons la chance d'être entourés de personnes dynamiques et créatives qui souhaitent faire de notre établissement un milieu hors du commun où la réussite et le bien-être de ses étudiantes et étudiants est au cœur de ses actions.

En constatant tout le chemin parcouru depuis plusieurs années, il va sans dire que le Cégep de St-Félicien ne cesse de se renouveler. Cette nouvelle planification stratégique 2023-2028 réitérera, j'en suis sûre, notre volonté à vouloir se réinventer comme organisation et comme institution d'enseignement supérieur. Avec les différents enjeux identifiés, les objectifs fixés et les actions à prendre, je suis confiante que, tous ensemble, on peut continuer à aller encore plus loin.

# Mot de la direction



**Sylvie Prescott**  
Directrice générale

## Innover pour l'avenir... Durablement

Aujourd'hui, je suis fière de vous présenter notre planification stratégique 2023-2028. Elle nous permettra d'évoluer comme institution d'enseignement supérieur, et ce, grâce à l'engagement des administrateurs, de la direction et du personnel, qui s'uniront afin de créer un milieu unique, bienveillant et soucieux de la réussite de ses étudiantes et étudiants.

Pour la première fois de l'histoire du Cégep de St-Félicien, nous avons dépassé le nombre de 250 étudiants internationaux. Certes, cette croissance exige des ajustements structurels et organisationnels, mais elle exige également un accompagnement du personnel à l'ouverture à la diversité et à l'inclusion.

Complexe, multiculturelle et multi-générationnelle, la mise en œuvre du premier enjeu, la « valorisation » demandera de faire autrement, de prioriser intelligemment, de mieux nous organiser, de communiquer judicieusement, de simplifier certains processus, de revoir nos relations internes et externes ainsi que nos partenariats. Nous devons créer

ensemble un nouveau modèle pour faire face aux enjeux d'aujourd'hui, le tout dans le respect de la qualité de vie des personnes, des équipes de travail, et ce, en étant guidés par nos valeurs institutionnelles en développement durable.

Notre organisation fera face à de nombreuses réalités, comme l'accélération de la transformation numérique, le besoin de soutien du personnel confronté à de multiples changements, l'offre de formations multiples et variées dans un contexte de croissance accélérée.

Comme vous, je suis habitée par le désir de me réinventer dans le respect de notre culture humaine et de grande proximité. C'est en fait ce qui guidera les moyens à mettre en place dans le deuxième enjeu, « la différenciation ».

Notre seule certitude, c'est qu'il y aura encore de l'incertitude et de multiples changements, mais je suis convaincue que nous saurons nous adapter, grâce à l'engagement de toutes et de tous.

# INTRODUCTION

Au cours de la période 2018-2023, le Cégep de St-Félicien a connu un essor significatif : l'octroi d'un Centre collégial de transfert technologique (CCTT) par le ministère de l'Enseignement supérieur, la croissance importante des activités de formation qualifiantes au Service aux entreprises et aux collectivités, les activités de recherche institutionnelle bonifiées, les programmes d'études enrichis et plus nombreux, la création d'une Direction des technologies de l'information et des ressources informationnelles, les liens de collaborations avec les Premiers Peuples accrus, les services aux étudiants bonifiés et bien d'autres.

Cette période a aussi été l'occasion de réaffirmer l'importance que revêt le développement durable pour le Cégep de St-Félicien. D'ailleurs, un chantier de consultation, mené auprès de toute la communauté collégiale, a été réalisé de 2021 à 2022, ce qui a permis de réaffirmer l'importance du développement durable.

Au courant de la période couverte par la planification stratégique 2018-2023, la cyberattaque de septembre 2020 et la pandémie de COVID-19 peuvent être vues non seulement comme des événements

qui ont ralenti l'atteinte des cibles, mais aussi comme des leviers qui ont permis le développement de notre Cégep. Nous croyons que ces mêmes événements ont favorisé la convergence des efforts internes dans le maintien de la mission première du Cégep, soit l'enseignement, rendant ainsi accessible des nouveaux modes de prestation.

Aujourd'hui, la consultation élargie, réalisée aux fins de l'élaboration de cette nouvelle planification stratégique, ainsi que celle réalisée dans le cadre de la démarche institutionnelle en développement durable confirment, à elles seules, toute l'importance de consolider nos assises, tout en assurant un leadership de développement qui nous caractérise et nous distingue.

Le Cégep de St-Félicien est une institution créative et innovatrice en symbiose avec ses milieux, fière et soucieuse de ses étudiantes et étudiants, de son personnel et de ses communautés. Ce sont ces caractéristiques qui continueront de définir notre Cégep et qui, vous le verrez, teinteront la planification stratégique 2023-2028.

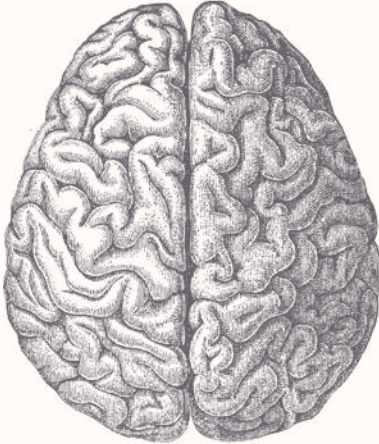
« Les organisations innovantes savent se doter de planifications stratégiques audacieuses, simples et stimulantes.

Ce sont les qualificatifs qui ont guidé l'écriture de cette toute nouvelle planification stratégique 2023-2028. »

Sylvie Prescott, directrice générale



Créativité  
Fait main  
Authenticité



Intelligence  
Réflexion,  
Connaissances



Empreintes  
Concertation  
Participation humaine



# PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

---

L'évolution sociétale que l'on connaît actuellement a été marquée par la pandémie de COVID-19 et nous devons jongler avec de nouvelles réalités, comme la rareté de main-d'œuvre, la baisse démographique qui s'accroît en région et les grands bouleversements mondiaux, notamment les changements climatiques.

C'est pourquoi la planification stratégique 2023-2028 repose sur une perspective plus diversifiée. Elle a nécessité une consultation plus importante auprès des acteurs du

milieu et a été réalisée en complémentarité de la consultation portant sur le développement durable qui s'est déroulée sur une période de près de trois ans. Sans surprise, plusieurs des éléments recueillis ont convergé à maintes reprises vers des concepts d'écoresponsabilité collective. Bien que cela soit repris plus loin dans ce document, il devient nécessaire de mettre en évidence quelques concepts qui nous caractérisent depuis fort longtemps.



La première phase des consultations a porté principalement sur des concepts de développement durable (DD). Elle a été articulée autour de trois grandes questions :

- 1 **Que faites-vous (déjà) pour améliorer le bilan DD de l'organisation?**
- 2 **Personnellement, seriez-vous intéressé à aller plus loin dans une démarche de DD?**
- 3 **Quel serait votre cégep idéal dans 10 ans?**

À la première question, nous avons constaté que notre communauté était déjà bien engagée, et ce, sans même bien connaître les différentes dimensions et fondements du développement durable. À cette étape, la communauté souhaitait faire partie d'une démarche institutionnelle. Accompagner chaque membre du personnel et chaque étudiante et étudiant sur différents sites dans une démarche DD s'avèrerait certainement excessivement complexe et fastidieux. Il était évident que nous

devions autonomiser la démarche et la rendre facilement accessible si nous voulions démocratiser le concept de transversalité à l'ensemble des activités du Collège. C'est à ce moment qu'un **travail d'envergure et d'autonomisation basé sur nos consultations a été amorcé afin de construire notre outil maison adaptatif afin d'amorcer une démarche de développement durable, le NOMAAD-DD.**

Intelligence collective

Créativité  
Sensibilité  
Émotions

**NO  
MAAAD  
-DD**

Nom court du projet

Humain  
Participant.es  
Co-création

**NOTRE OUTIL MAISON ADAPTATIF  
AFIN D'AMORCER UNE DÉMARCHE  
DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Nom complet du projet

## PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE (SUITE)


Quant à la démarche menant à la création du NOMAAAD-DD, celle-ci découle principalement de la question no3, celle portant sur notre vision d'un cégep idéal dans 10 ans. Les données colligées ont permis de dégager six dimensions à considérer pour développer notre propre conception du développement durable. Ces dimensions intégreront fièrement la nouvelle planification stratégique 2023-2028 du Cégep de St-Félicien.

Pour compléter cette première démarche, au cours de la dernière année, l'ensemble de la communauté collégiale a été rencontré selon diverses stratégies de consultation allant des sondages à des ateliers de cocréation. La consultation s'est aussi associée à des initiatives internes, par exemple aux activités réalisées dans le cadre de la Semaine du développement durable de septembre 2022. La communauté étudiante a été consultée, tant à St-Félicien qu'à Chibougamau. Par ailleurs, plus d'une vingtaine de partenaires, directions régionales et organismes ont aussi été interpellés, et ce, pour les deux régions


desservies par le collège, le Saguenay-Lac-Saint-Jean et le Nord-du-Québec. Les élus des régions respectives ont aussi été invités à partager leurs idées pour développer notre cégep de demain. Également, une consultation grand public sur Facebook a été lancée en octobre 2022 afin d'élargir la portée de notre démarche.

Les Premières Nations et Inuit (PNI), depuis longtemps nos partenaires au sein des programmes offerts à leurs étudiants, ont été rencontrés de manière spécifique, notamment lors d'une tournée officielle de plusieurs communautés autochtones du Nord-du-Québec. De plus, la collaboration de quelques partenaires internationaux, entre autres, les partenaires français, a permis d'élargir notre processus de consultation, signe de l'importance que nous accordons aux liens établis avec eux depuis plusieurs années.

La contribution de nos environnements internes et externes nous permet donc d'être au diapason de nos milieux, des besoins exprimés, mais aussi des tendances porteuses pour nos régions et le Québec.



**En résumé, les principaux faits saillants recueillis au terme de cette démarche sont :**

- La **dimension très humaine** du cégep compte tenu de sa petite taille, de sa culture familiale et de l'importance accordée aux liens qui se créent durant la vie collégiale.
  - La proximité quotidienne avec l'**environnement naturel** et toutes les possibilités que cela apporte.
  - La reconnaissance d'une **expertise en développement durable** et l'importance de faire évoluer l'ensemble des dimensions du développement durable passant d'une vocation particulière, à une démarche institutionnelle intégrée, structurée et transversale.
  - L'importance du **recrutement** d'étudiants et de leur **rétenion**, incluant les étudiants internationaux, pour la vitalité de nos deux régions, compte tenu de la baisse démographique qui touche nos secteurs.
  - **L'humilité**, qui se traduit par un rayonnement trop modeste de notre institution.
  - Les **alliances** significatives et de longues dates avec les **Premières Nations et Inuit**.
  - Les **programmes de formation** et les **approches pédagogiques** à bonifier ou à développer.
  - La place de plus en plus grande qu'occupent les **technologies de l'information**.
  - L'importance de la **flexibilité** et de la **diversité** dans les parcours d'études, dans la réussite et dans la vie.
  - L'importance, toujours actuelle, d'une **vie étudiante** collégiale stimulante.
- 

# PRÉSENTATION DU CÉGEP DE ST-FÉLICIEN

---

En 2021, le Cégep de St-Félicien fêtait ses 50 ans. Il est situé dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, de manière plus précise au Lac-Saint-Jean, dans un environnement offrant une qualité de vie exceptionnelle. Sa mission, accueillir, former, soutenir, est le reflet d’une institution de proximité et d’ouverture sur le monde. Le cégep est reconnu pour son approche personnalisée, sa formation de qualité et son implication dans le milieu. Il offre un cheminement d’intégration, quatre programmes préuniversitaires, trois cheminements Double DEC et sept programmes techniques, entre autres, le programme Techniques du milieu naturel, une formation en français unique au Québec, également offerte en anglais au Centre d’études collégiales à Chibougamau.

Le milieu de vie du Cégep de St-Félicien est enrichi par la présence d’étudiants de tous horizons. En effet, on y accueille près de 900 étudiants chaque année, dont près de 250 étudiants internationaux. De plus, il privilégie l’apprentissage dans les laboratoires naturels tels que la forêt d’enseignement et de recherche.

Le Cégep de St-Félicien dessert aussi la population du Nord-du-Québec avec un Centre d’études collégiales à Chibougamau (CECC). En 2021, le CECC fêtait ses 40 ans. Il est le premier Centre d’études collégiales au Québec. Outre les programmes préuniversitaires en sciences de la nature et en sciences humaines, il offre, sur une base régulière, trois programmes techniques, dont Techniques d’éducation spécialisée, formation uniquement offerte au site de Chibougamau.

Le Service aux entreprises et aux collectivités (SEC) offre des attestations d’études collégiales et de la formation sur mesure dans les créneaux correspondant aux besoins du milieu, mais principalement auprès des Premières Nations et Inuit. La particularité du SEC du Cégep de St-Félicien est qu’il forme principalement les étudiantes et les étudiants des Premiers Peuples directement dans les communautés, par la délocalisation de ses programmes d’études.

Finalement, depuis 2018, le Cégep de St-Félicien a aussi un centre collégial de transfert technologique (CCTT), Écofaune boréale, qui se spécialise dans la valorisation de la fourrure sauvage, du cuir sauvage et agricole et des sous-produits animaux.

---



# RÉALISATIONS MAJEURES DE 2018-2023

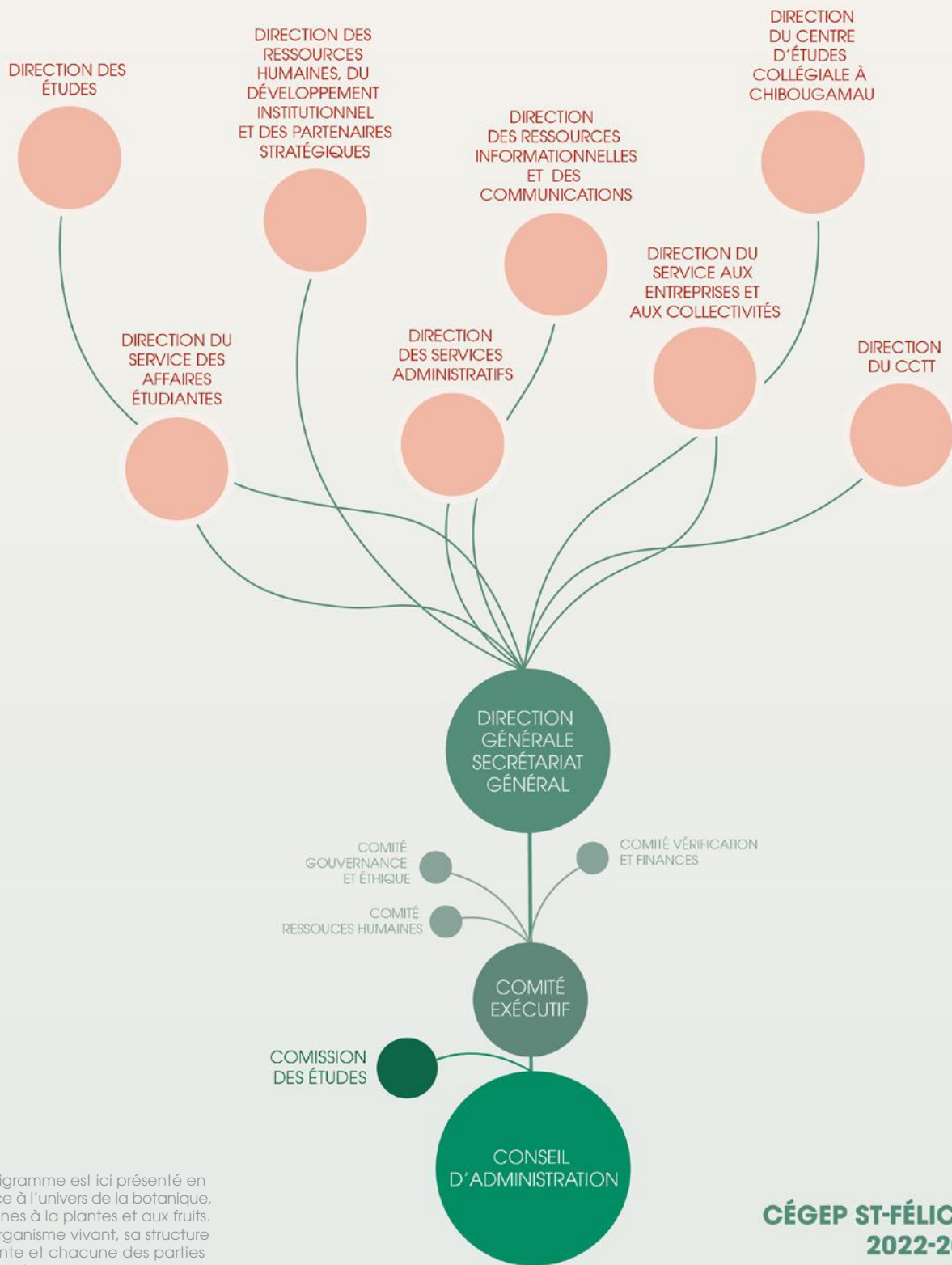
- Le déploiement d'une **transition culturelle et linguistique majeure** au Centre d'études collégiales à Chibougamau (CECC) visant l'amélioration de l'accès aux études supérieures au régulier en langue anglaise sur le territoire du Nord-du-Québec et les projets/offres/programmes qui en découlent (Natural environment technology, Springboard to a DCS - First Nations, Accounting and management technology).
- Le développement d'un **clinique-école en Soins infirmiers** au Cégep de St-Félicien offrant des services de santé à la population locale, la seule au Québec à poser des actes cliniques infirmières autonomes à la population.
- La poursuite du **recrutement à l'étranger** où, à ce jour, près de 30 % des étudiantes et étudiants inscrits au Collège proviennent de l'international.
- La **croissance** importante du **nombre de formations** (dans les communautés ou à distance) offertes aux Premières Nations et Inuit par le Service aux entreprises et aux collectivités du Cégep.
- Le **développement du numérique** au sein du Cégep.
- L'augmentation des **services d'aide et d'accompagnement** aux étudiants et étudiantes pour l'ensemble des constituantes du Collège.
- La poursuite de l'**amélioration des infrastructures** des différentes constituantes du Collège.
- L'**implication soutenue** au sein de plusieurs comités sectoriels ou de partenaires, de conseils d'administration, de regroupements ou commissions fédératifs, etc.

- La poursuite du **déploiement de la culture du développement durable** au sein du Cégep.
- La création d'un **pôle en enseignement supérieur sur les transitions** en collaboration avec les cégeps de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de l'UQAC.
- L'adhésion à **Cégep virtuel**.
- La participation à la création du **Regroupement des collèges de régions (RCR)**.
- Le **statut permanent d'un nouveau programme** exclusif pour le CECC : Techniques d'éducation spécialisée.
- La toute première **entente de partenariat avec un lycée français** pour une mobilité sortante des étudiantes et des étudiants inscrits au programme Techniques de tourisme.
- La mise en place du **nouveau CCTT Écofaune boréale**, à la suite de l'autorisation donnée du MES en juillet 2018 et la mise sur pied d'un laboratoire unique au Canada situé à Mashteuiatsh.
- Une **attestation d'études collégiales (AEC) unique** offerte aux étudiants cris : Eeyou Ituun.
- L'offre du programme **Techniques du milieu naturel en anglais pour les étudiants des Premières Nations** au Centre d'études collégiales à Chibougamau.

**Notre planification stratégique 2023-2028 doit s'inscrire non seulement en continuité de ces fondements et réalisations, mais aussi dans un esprit d'innovation pour s'assurer que le Cégep de St-Félicien et ses constituantes deviennent un incontournable en matière d'enseignement supérieur.**



# ORGANIGRAMME

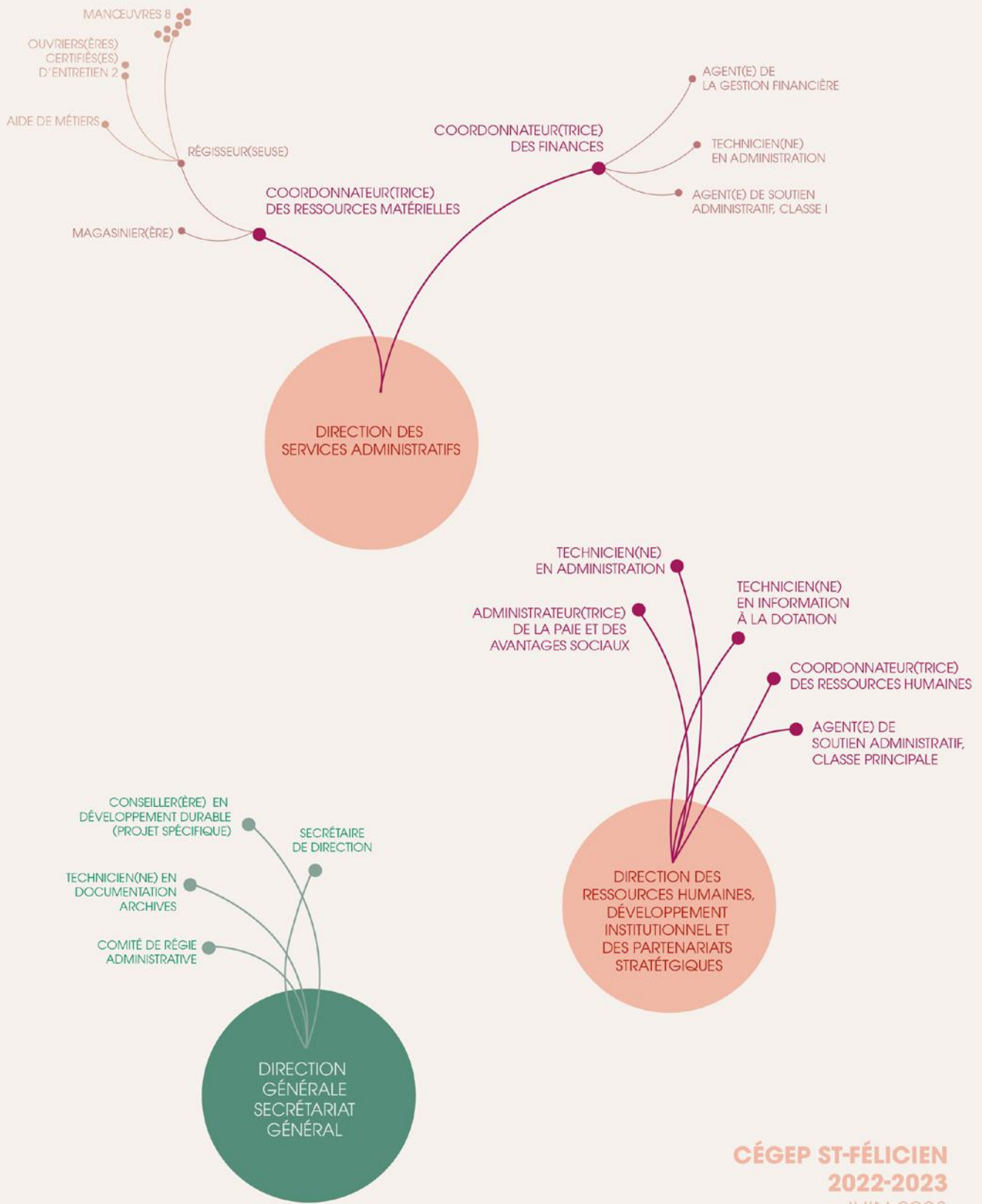


L'organigramme est ici présenté en référence à l'univers de la botanique, des racines à la plantes et aux fruits. Tel un organisme vivant, sa structure est vivante et chacune des parties est interreliées.

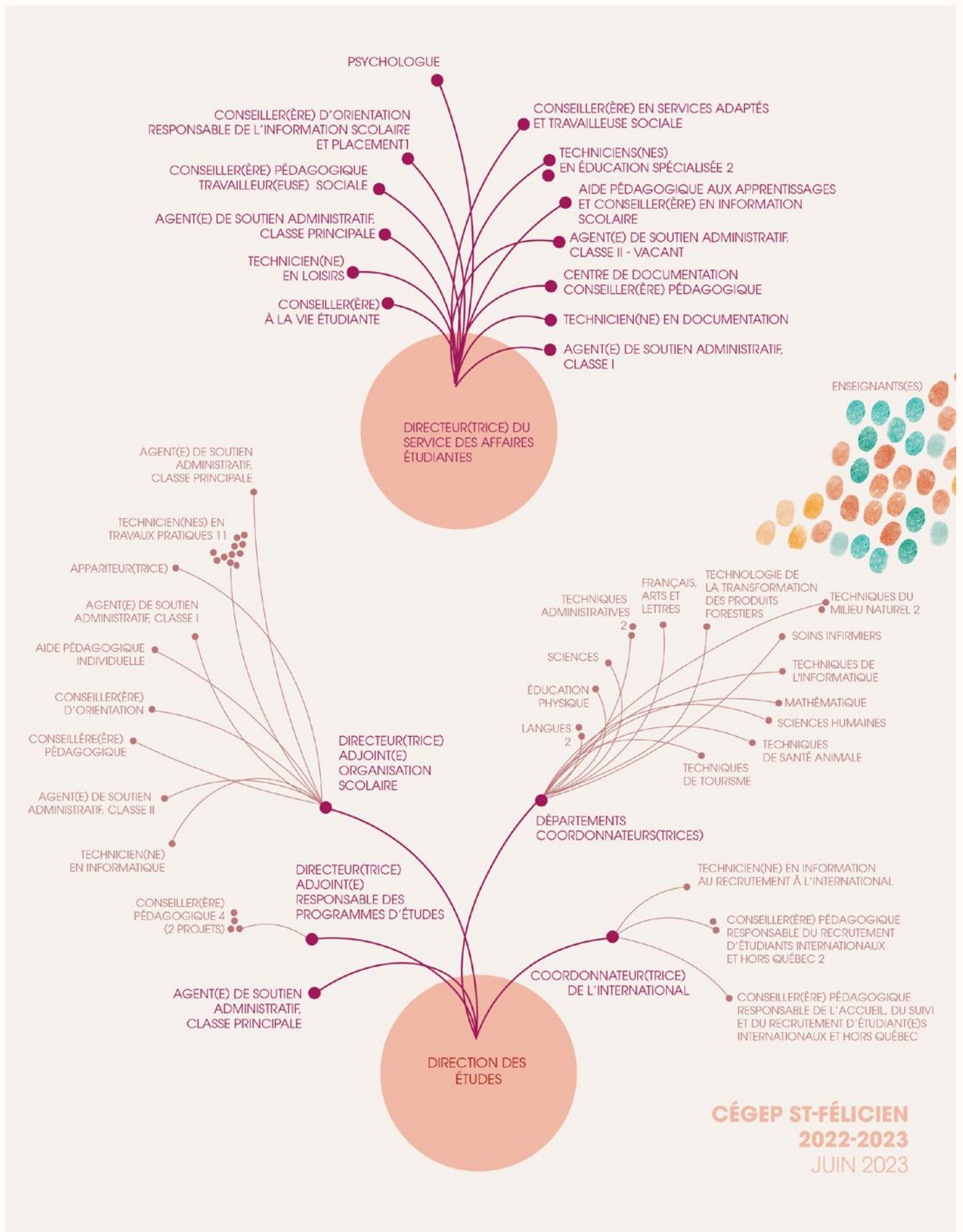
-Annie Perron - Directrice artistique

**CÉGEP ST-FÉLICIEN**  
**2022-2023**  
JUN 2023

# ORGANIGRAMME

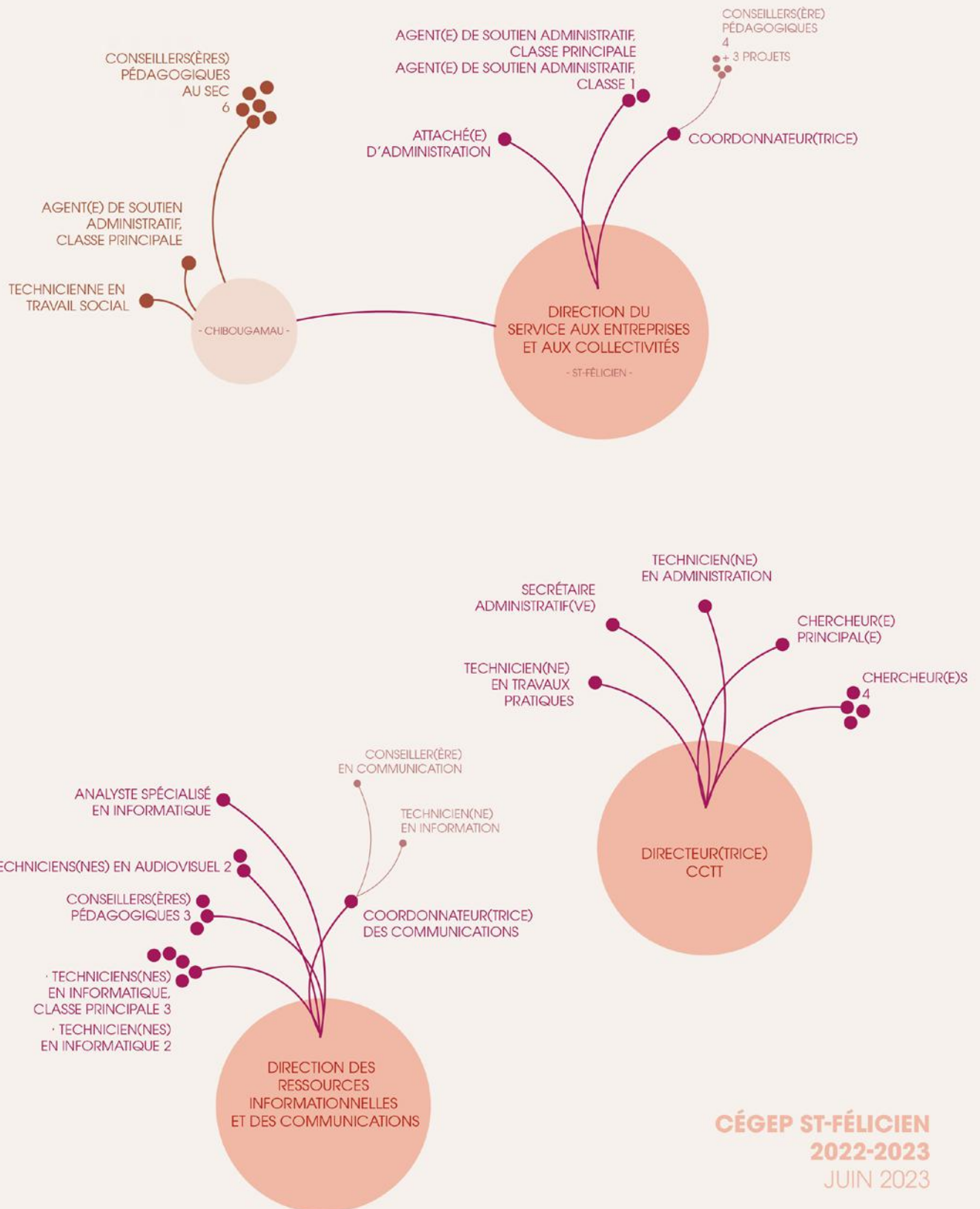


# ORGANIGRAMME

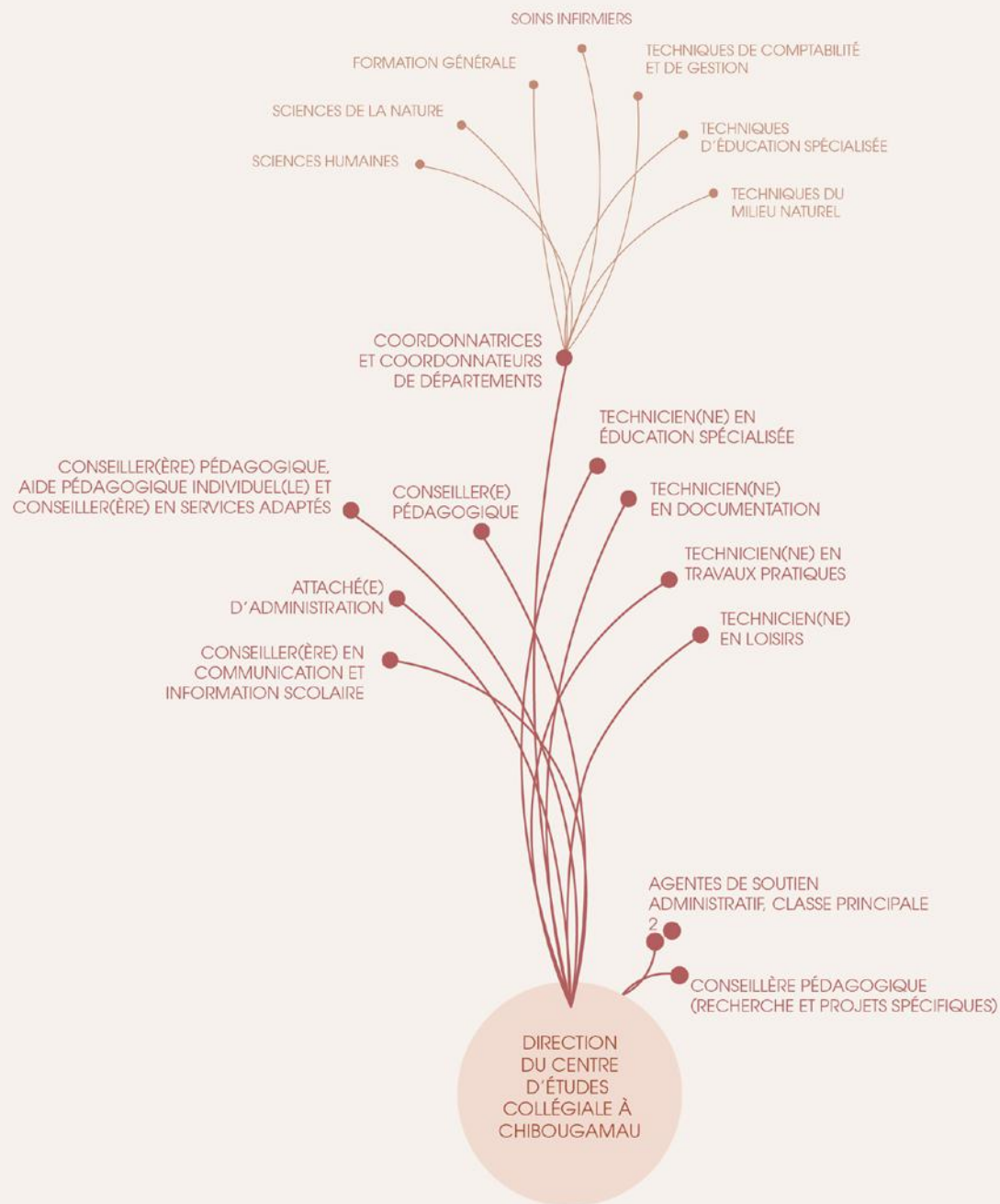


**CÉGEP ST-FÉLICIEN**  
**2022-2023**  
 JUIN 2023

# ORGANIGRAMME



# ORGANIGRAMME



**CENTRE D'ÉTUDES  
COLLÉGIALES  
À CHIBOUGAMAU  
2022-2023  
JUIN 2023**

# PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE CONTEXTE EXTERNE

## FACTEURS JURIDIQUES ET POLITIQUES

### Opportunités

- Bonnes relations d'affaires avec les acteurs locaux et régionaux
- Importance affirmée par le gouvernement pour les cégeps de régions
- Implication citoyenne corporative du cégep et de ses constituantes appréciée et reconnue et un réseau de partenariats bien établi

### Menace

- Loi sur la langue officielle et commune du Québec, (Loi 14)  
Perte de statut bilingue au Centre d'études collégiales à Chibougamau, et au Service aux entreprises et aux collectivités

### Description de l'élément de contexte

Le Cégep de St-Félicien et ses constituantes bénéficient de partenariats multiples et de longue date pour certains d'entre eux. Ces partenariats sont reconnus comme étant de bons citoyens corporatifs, engagés auprès de leur communauté. De plus, le gouvernement du Québec reconnaît l'importance des cégeps de région pour favoriser l'accessibilité aux études postsecondaires. Il l'a démontré au cours des dernières années par certaines de ses décisions, divers projets, ainsi que des annexes budgétaires spécifiques aux cégeps de région. Ce sont donc des éléments favorables pour notre cégep dans la perspective des besoins et des projets de développement à venir.

En contrepartie, notre offre de formations au Centre d'études collégiales à Chibougamau, au Service aux entreprises et aux collectivités et au CCTT Écofaune boréale, nous permet de favoriser, d'une part, l'accessibilité aux études supérieures pour les Cris et les Inuit à proximité ou au sein de leur milieu de vie.

CHIBOUGAMAU ○

CHAPAIS ○

DOLBEAU-MISTASSINI

ST-FÉLICIEN

MASHTEUIATSH

## FACTEURS SITUATIONNELS

### Opportunités

- Emplacement géographique du Cégep (nordicité)
- Collaborations avec les Premières Nations et Inuit

### Menaces

- Étendue du territoire à couvrir
- Manque de logements à Chibougamau et à St-Félicien

### Description de l'élément de contexte

Le nord du Lac-Saint-Jean et le Nord-du-Québec comportent des réalités de vie, des cultures, des milieux naturels et des contextes géopolitiques uniques. Ce sont aussi des environnements stimulants et riches en termes d'opportunités, de développement et d'innovation. Nous devons non seulement en tenir compte, mais aussi continuer de consolider cette perspective nordique. Nos alliances avec les Premières Nations et Inuit qui remontent à plus de deux décennies, sont pour nous non seulement une fierté, mais également une source de dépassement, de créativité, d'humilité et de synergie importante, que nous souhaitons poursuivre et faire croître. Pour notre cégep, la réconciliation a débuté bien avant les récentes commissions gouvernementales et notre souhait de contribuer à l'autodétermination des Premiers Peuples demeure toujours aussi fort tout en étant une source d'inspiration.

En contrepartie, notre Cégep de taille plus modeste, **couvre l'un des plus grands territoires géographiques du Québec**. C'est une source de défis supplémentaires qui exige une agilité, un engagement et une disponibilité sincères de nos équipes. Dans une perspective de bienveillance et de volonté à assurer le développement maximal de notre cégep, ce sont des considérations dont il faut tenir compte. Nous vivons aussi une conjoncture de pénurie de logements, ce qui représente un frein à nos souhaits de recrutement, autant pour la communauté étudiante que pour les membres du personnel.

# Les Nations The Nations 2023



## FACTEURS ÉCOENVIRONNEMENTAUX

---

### Opportunités

- Intérêt et demande de plus en plus présents au sein des entreprises au regard des approches et des solutions contribuant à réduire les effets négatifs des changements climatiques

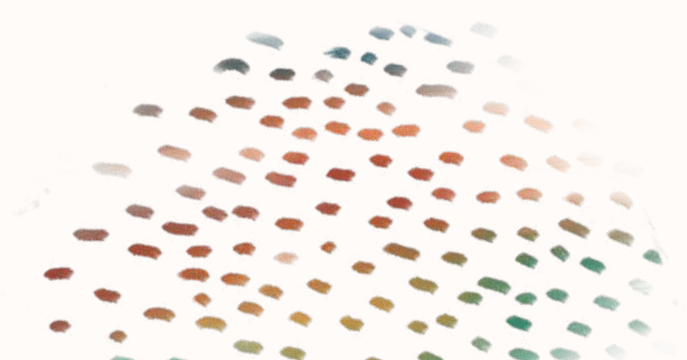
### Menace

- Crise climatique

### Description de l'élément de contexte

Le Cégep de St-Félicien et ses constituantes bénéficient de partenariats multiples et de longue date pour certains d'entre eux. Ces partenaires sont reconnus comme étant de bons citoyens corporatifs, engagés auprès de leur communauté. De plus, le gouvernement du Québec reconnaît l'importance des cégeps de région pour favoriser l'accessibilité aux études postsecondaires. Il l'a démontré au cours des dernières années par certaines de ses décisions, divers projets, ainsi que des annexes budgétaires spécifiques aux cégeps de région. Ce sont donc des éléments favorables pour notre cégep dans la perspective des besoins et des projets de développement à venir.

En contrepartie, notre offre de formations au Centre d'études collégiales à Chibougamau, au Service aux entreprises et aux collectivités et au CCTT Écofaune boréale, nous permet de favoriser, d'une part, l'accessibilité aux études supérieures pour les Cris et les Inuit à proximité ou au sein de leur milieu de vie.



## FACTEURS TECHNOLOGIQUES



### Opportunités

- Campus numérique et multitude des méthodes d'enseignement alternatif en développement
- Développement d'espaces créatifs et toutes approches nouvelles d'apprentissage et d'enseignement
- Équipe en technologie de l'information et ressources informationnelles renouvelée et complète

### Menaces

- Moins de socialisation entre des étudiants
- Des problèmes de motivation
- Un écart plus marqué entre les étudiantes et étudiants plus performants et les moins performants
- Une moins grande cohésion de la communauté collégiale
- Campus numérique ministériel

### Description de l'élément de contexte

Bien que les technologies soient omniprésentes dans notre quotidien depuis plusieurs décennies, notre relation avec celles-ci a explosé avec la pandémie de COVID-19. L'obligation du télétravail et de l'enseignement à distance sont devenus des possibilités, voire une perspective plus permanente. Ce changement majeur décroïssonne les différentes régions du Québec et d'ailleurs, amenant avec lui des possibilités et des tendances autrefois ignorées.

Une planification stratégique a, parmi ces objectifs, celui d'assurer le développement et l'évolution d'une organisation. Et si l'on considère qu'une organisation qui évolue est une organisation qui s'adapte, en tant que cégep, nous devons continuer de développer des technologies de l'information et des nouvelles approches qui y sont associées.

En contrepartie, cette diminution importante des frontières physiques entre les régions, entre les jeunes et entre les différentes organisations ou institutions augmente la compétition. Pour un cégep de taille modeste, situé en région et dont la population étudiante est en décroissance, il s'agit d'une menace à ne pas négliger.



## FACTEURS ÉDUCATIONNELS

---

### Opportunités

- Formation à distance
- Proximité avec plusieurs écoles secondaires
- Importance accordée à la diplomation qualifiante au Québec auprès des jeunes autochtones
- Possibilités de réseautage entre les différents cégeps

### Menaces

- Rareté croissante de l'expertise (recrutement de personnel)
- Multitude de possibilités pour les jeunes (concurrence entre les cégeps)
- Pénurie de main-d'œuvre, formations en cours d'emploi et baisse potentielle d'intérêt pour les études supérieures

### Description de l'élément de contexte

Notre cégep bénéficie de liens bien établis avec ses partenaires autochtones et avec ses partenaires des milieux de l'éducation qu'il dessert. Il est nécessaire de consolider ces réseaux, d'autant plus que la création des liens relationnels avec des futurs étudiants collégiaux, dans une approche à plus long terme, est un gage de succès pour la poursuite d'études supérieures au sein de notre collège. Certaines opportunités émergent, comme la formation à distance qui regroupe à la fois la formation comodale ou synchrone et asynchrone. Ce sera donc à nous de nous définir comme milieu d'apprentissage tout en assurant la qualité des programmes d'études offerts à la population étudiante.

En contrepartie, la multitude des parcours de vie, la diversification des finalités entourant le concept de la réussite et la panoplie d'opportunités grandissantes pour les jeunes font en sorte qu'il devient difficile de demeurer le premier choix pour les étudiantes et étudiants d'ici et d'ailleurs. Aussi, nous devons rester à l'affût des défis croissants de recrutement et de rétention du personnel. Par conséquent, il est nécessaire de maintenir et de développer la richesse multidisciplinaire et les expertises qui y sont associées. Ainsi, notre cégep pourra continuer à se démarquer.

## AUTRES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE EXTERNE

---

### Opportunités

- Réseau de partenaires internationaux
- Immigration

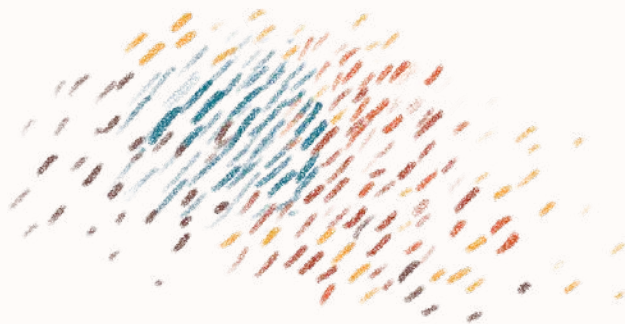
### Menaces

- Baisse démographique chez les jeunes plus marquée dans nos régions
- Rareté de main-d'œuvre
- Augmentation de l'exode en croissance des jeunes dans le Nord-du-Québec

### Description de l'élément de contexte

Parmi les éléments de contexte externes non encore soulevés se trouve l'international. Notre cégep est un chef de file en matière de recrutement d'étudiants étrangers. Il est donc indéniable que nous devons poursuivre ce volet, mais aussi le bonifier.

En contrepartie, le contexte démographique en général est défavorable à une croissance ou même à une stabilité. Selon les études, cette situation perdurera pour les 20 prochaines années au moins avec un creux démographique vers la fin de la décennie actuelle. Il est important pour le cégep de faire sa marque. Il est important de noter que ce constat est encore plus fort pour la région Nord-du-Québec où il devra faire l'objet d'une attention particulière.



# PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE CONTEXTE INTERNE

## RESSOURCES HUMAINES

### Opportunités

- ▬ Petit ratio professeurs/étudiants/ services favorisant une approche personnalisée : proximité, accueil, accompagnement, disponibilité, engagement, humanité
- ▬ Multidisciplinarité au sein du Collège (expertises variées)
- ▬ Dévouement envers les étudiants
- ▬ Mobilisation au sein des équipes

### Menaces

- ▬ Petites équipes (lourdeur administrative et multiplicité des dossiers/ responsabilités individuelles)
- ▬ Recrutement en augmentation et dotation qui en découle ainsi que pertes d'expertise associées
- ▬ Mobilisation (engagement) étudiante

### Description de l'élément de contexte

La dimension humaine du cégep est connue et reconnue autant à l'interne qu'à l'externe. Il n'est pas rare d'entendre le qualificatif « grande famille ». C'est assurément l'une des plus grandes forces du cégep que de favoriser cet engagement, ce dévouement et cette proximité. Par ailleurs, notre collège a le privilège de compter sur une multitude d'expertises multidisciplinaires. Il est donc important de savoir mettre à contribution toutes ces richesses tout en continuant d'entretenir cette mobilisation.

En contrepartie, bien que notre petite taille soit notre plus grand atout pour être un cégep à dimension humaine, c'est aussi un défi quotidien de réussir à mener à terme, et de manière acceptable, la multitude de dossiers et de responsabilités en croissance qui reposent sur les équipes de travail. Dans une perspective de bienveillance, cette réalité revêt une importance encore plus grande pour les années à venir. Également, notre institution n'échappe pas à la réalité d'une dotation et d'un besoin accru en personnel. Il s'agit là d'un constat qui pourrait fragiliser la pérennité de nos expertises acquises; un risque accru au sein d'un collège de plus petite taille et qui compte moins de ressources humaines.

Il est important de souligner que la vitalité d'un cégep repose en grande partie sur la mobilisation étudiante. La réalité de notre collège de petite taille influence aussi nos effectifs étudiants à travers leur implication dans les projets, les associations, les comités ou les activités.

## RESSOURCES MATÉRIELLES ET TECHNOLOGIQUES

### Opportunités

- Infrastructures informatiques disponibles
- Plusieurs projets structurants à l'interne
- Équipes en croissance

### Menaces

- Besoin de modernisation de plusieurs espaces et installations
- Développement des TIC et de leur utilisation à poursuivre

### Description de l'élément de contexte

Les événements que nous avons connus au cours des dernières années (pandémie et cyberattaque) nous ont permis de faire un bond considérable sur le plan technologique et de nous positionner comme un chef de file en matière de sécurité et de technologies de l'information. Dans la même foulée, les décisions prises lors de la dernière planification stratégique ont permis de consolider l'équipe des ressources matérielles.

En contrepartie, bien que plusieurs projets soient en cours, l'ajout récent d'une Direction des technologies de l'information et des ressources informationnelles, ainsi que l'équipe qui lui est associée, fait en sorte que l'utilisation maximale de toutes les possibilités technologiques n'est pas atteinte. Dans une société en évolution rapide où la technologie est de plus en plus présente, la poursuite du développement de ce volet est une nécessité si nous voulons demeurer à l'avant-scène. En effet, le Cégep a entrepris, depuis quelques années, une actualisation et une amélioration de ses infrastructures et environnements physiques, mais il reste beaucoup à faire.

## RESSOURCES FINANCIÈRES

---

### Opportunités

- Santé financière du Collège

### Description de l'élément de contexte

Une force enviable qui nous permet de croire que nous avons les moyens de réaliser nos projets et de concrétiser les visées retenues au sein de notre nouvelle planification stratégique 2023-2028.

## LIEN INTERSITES

---

### Opportunités

- Technologie interopérable
- Collaboration en croissance

### Menace

- Collaboration intersite et potentiel de rehaussement de l'expertise bidirectionnelle pas encore développées à leur plein potentiel (présence de dédoublement, etc.)

### Description de l'élément de contexte

Nos développements récents favorisent de plus en plus la possibilité d'interactions et d'interopérabilité au sein de nos équipes. Pour un cégep ayant à la fois un site à Saint-Félicien, un site à Chibougamau, un site à Mashteuiatsh et des ressources délocalisées pour assumer sa mission sur l'un des plus vastes territoires du Québec, cette collaboration croissante devient un atout pour renforcer l'efficacité, la cohésion et même la bienveillance de la communauté collégiale.

En contrepartie, cette collaboration, bien qu'en croissance, doit être rehaussée et optimisée pour assurer le développement souhaité et l'évolution pérenne du cégep et de son centre d'études.

## MODE DE GOUVERNANCE



### Opportunités

- Approche collaborative
- Expertise du personnel

### Menaces

- Mécanismes de communication interne, de concertation et d'utilisation de l'expertise interne
- Absence d'une marque qui nous caractérise - positionnement qui se démarque
- Manque de rayonnement des bons coups et des projets du Cégep dans le milieu
- Approche parfois plus conservatrice

### Description de l'élément de contexte

La collaboration au sein d'une famille n'est plus à prouver. Cette approche fait partie de notre ADN et elle est certes, pour nous, une force pour les années futures et le positionnement retenu. Il en va de même pour l'importance de maintenir et d'utiliser nos expertises variées.

En contrepartie, il y aura toujours place à amélioration et nos mécanismes internes ne font pas exception. Pour atteindre avec succès les cibles que nous nous sommes fixées, nous devons revoir plusieurs de nos mécanismes de communication ainsi que notre rayonnement, notre audace, notre image de marque afin de les rendre encore plus efficaces ou tangibles.

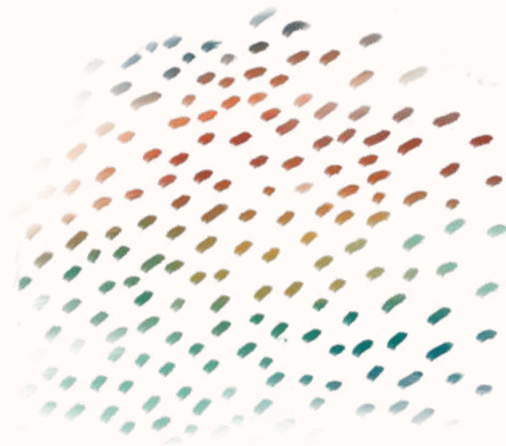
## AUTRES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE INTERNE

### Opportunités

- Notoriété et expertise significative dans le domaine du développement durable
- Expertise notable à l'international et très forte proportion d'étudiants internationaux à Saint-Félicien
- Alliances avec les Premières Nations et Inuit
- Proximité de la nature et de l'environnement/milieu naturel
- CCTT dynamique, marginal et unique

### Menaces

- Taux de diplomation à la baisse
- Offre de programmes plus restreinte en comparaison des autres cégeps



### Description de l'élément de contexte

Avec le temps, les vocations particulières de l'ancienne planification stratégique sont devenues des forces significatives. Elles constituent un souhait, majoritairement exprimé, d'être encore plus présentes dans le plan stratégique 2023-2028. À cela s'ajoute un privilège : la proximité avec la nature. C'est un élément essentiel de notre développement futur.

En contrepartie, dans une toute autre perspective, nos taux de diplomation et de réussite sont à la baisse. Plusieurs facteurs, incluant ceux externes au Cégep, peuvent en être la cause. Nous avons toujours été reconnus pour la qualité de notre enseignement et pour notre capacité à **accueillir, former et soutenir**. Nous devons donc en faire une priorité. De plus, dans un contexte de concurrence accrue, notre offre de formations, au régulier surtout, bien qu'elle soit intéressante et diversifiée, demeure plus restreinte en comparaison de plusieurs autres collèges de région. Il devient urgent d'évaluer les possibilités d'élargir cette offre.



# VISION D'AVENIR ET ENJEUX STRATÉGIQUES

NOTRE MISSION – NOTRE RAISON D'ÊTRE

**ACCUEILLIR, FORMER, SOUTENIR**

---

## **ACCUEILLIR**

Garantir un accueil et une aide personnalisée aux étudiants.

## **FORMER**

Rendre accessible aux collectivités desservies ainsi qu'aux entreprises partenaires, une formation postsecondaire de niveau collégial de qualité, tout en poursuivant un objectif de réussite du plus grand nombre.

## **SOUTENIR**

Participer activement au développement des régions Nord-du-Québec et Saguenay Lac-Saint-Jean et accompagner les étudiants vers la réussite, la persévérance et la santé globale via une gamme de services élargis.

# NOS VALEURS INSTITUTIONNELLES

## LES 6 DIMENSIONS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Nos valeurs sont issues d'une maturité organisationnelle et d'un cheminement de plusieurs décennies axés sur le « développement durable ».

Nous pouvons remonter aussi loin que la création de l'institution en 1971, pour nous rendre compte que l'implication du cégep, tant au plan social, économique, qu'environnemental, a toujours fait partie de son histoire. Les nombreuses initiatives de notre communauté collégiale, au fil des ans, en témoignent.

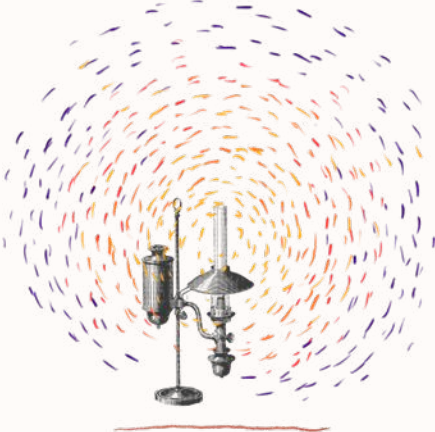
Dès sa création, le Cégep a adopté la couleur particulière de l'environnement et de l'écologie grâce à son programme Techniques du milieu naturel, formation unique au Québec. Puis, à la fin des années '90, le Cégep s'est positionné comme un pionnier dans l'application du concept d'écoresponsabilité en créant sa propre politique institutionnelle de protection de l'environnement. Sur cette lancée, il devient même en 2011, Cégep vert, niveau platine. S'en est suivie une multitude de projets étudiants porteurs dans lesquels les fondements du développement durable étaient toujours présents. C'est principalement à l'initiative du Département des Techniques du milieu naturel, avec la création de nouveaux cours en développement durable, que des projets d'envergure ont vu le jour en collaboration avec le milieu.

Dès 2018, le nouveau plan stratégique a permis de poser les assises d'une institutionnalisation du développement durable en identifiant celui-ci comme une vocation particulière du Collège. L'objectif, basé sur l'histoire, les initiatives et la mobilisation interne de la communauté, nous a permis d'intégrer certains concepts : une manière d'être, une manière de réfléchir, une manière d'agir, non seulement au niveau des projets étudiants, mais aussi, dans notre gestion et dans nos opérations courantes. Un conseiller en développement durable a notamment rejoint l'équipe des professionnels, sous la direction de la directrice générale. Le mandat confié était clair : « Amorcer des travaux vers une démarche institutionnelle en développement durable ».

Dans un premier temps, afin d'y refléter nos valeurs, le concept de développement durable devait tout d'abord être compris de la même manière par tous. La définition initiale, celle issue du rapport Brundtland (1987), a donc grandement inspiré notre réflexion.

# LES 6 DIMENSIONS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

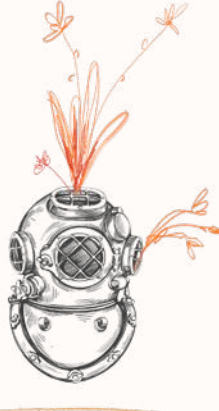
## TRANSITION



## DIALOGUE ET DÉMOCRATIE



## ÉCOLOGIQUE



## BIENVEILLANCE



## ÉCONOMIQUE



## DIVERSITÉ



# DÉFINITION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

selon Brundtland (1987)



**« Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. »**

QUE SIGNIFIE, POUR NOUS, CETTE COURTE DÉFINITION?  
ET SI NOUS LA DÉCOMPOSONS POUR MIEUX LA COMPRENDRE?

**« ...un développement ... »**

Évidemment, lorsqu'on pense au terme « développement », celui-ci fait référence spontanément à la croissance. Or, le développement est effectivement positif, mais il comprend également tout le spectre du développement humain. Concrètement, il fait référence à toutes nos actions, nos idées et nos projets qui œuvrent vers l'épanouissement du vivant.

**« ...aux besoins... »**

Nous croyons important de porter une attention à la notion de « besoin ». L'idée est de bien réfléchir aux « besoins » auxquels nos actions sont associées, et ce, en prenant soin de revoir les « manières » de répondre à ces besoins.

**« ...sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. »**

Dans un monde complexe comme le nôtre, il est presque impossible d'être certains que nos gestes ne nuiront pas à la capacité de nos enfants et nos étudiants à répondre à leurs besoins. Il est donc question d'un idéal à atteindre. Nous ne croyons pas qu'il faille se culpabiliser. Cependant, nous devons faire mieux et rapidement. Pour y arriver, il est nécessaire de nous améliorer individuellement et collectivement. Nous parlerons donc de « démarche » de développement durable basée sur « l'amélioration continue ».

**Voici, découlant de la démarche de consultation, les 6 dimensions du développement durable propres à notre institution, qui guideront notre démarche et la mise en œuvre du plan stratégique.**

#### **BIENVEILLANCE**

Viser un esprit sain dans un corps sain, dans un environnement sain.

#### **DIVERSITÉ**

Soutenir et célébrer nos différences puisqu'elles sont essentielles à la beauté et à la résilience de notre société.

#### **ÉCONOMIQUE**

Gérer de manière éthique et bienveillante les ressources du Cégep et ses constituantes, qu'elles soient financières, matérielles ou humaines.

#### **ÉCOLOGIQUE**

Comprendre notre rôle éducatif et l'importance d'un milieu en santé, qui se définit par des gestes concrets, cohérents et bienveillants.

#### **DIALOGUE ET DÉMOCRATIE**

Favoriser le dialogue entre tous pour mieux (ré)agir.

#### **TRANSITION**

Avancer, s'adapter et être constamment en mouvement, en fonction des nouvelles réalités et des nouveaux enjeux de l'éducation, en favorisant l'innovation et la recherche.

# NOS VALEURS INSTITUTIONNELLES

---

Maintenant que nous avons bien intégré les 6 dimensions de notre démarche en développement durable, voici les 2 valeurs institutionnelles qui nous habiteront davantage au cours des cinq prochaines années, rejoignant chacune un enjeu de cette nouvelle planification stratégique

## LA BIENVEILLANCE

Nous nous engageons à incarner la bienveillance à être un milieu à dimension humaine et prônant l'ouverture. Nous ferons preuve de bienveillance par notre écoute, notre empathie, notre communication franche et transparente, notre reconnaissance, notre équité et notre envie de prendre soin de soi et des autres. Nous aspirons plus que tout à ce que notre milieu de vie transcende le bien-être personnel et collectif et à faire du passage dans notre cégep une expérience de vie chaleureuse, positive et exceptionnelle.

## LA CRÉATIVITÉ

Nous faisons preuve de créativité et d'agilité, valeurs implicitement liées à l'innovation par notre ouverture, notre envie d'oser davantage, de créer encore plus une valeur ajoutée à nos actions, à nos équipes, à notre cégep.

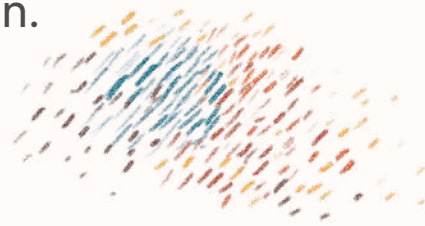
# NOTRE VISION

Ce que nous voulons devenir

---

## Innovier pour l'avenir ! ... Durablement

Le Cégep de St-Félicien est un cégep précurseur, bienveillant, authentique et inspirant pour les étudiantes et les étudiants, pour son personnel et ses communautés. Il est un milieu de vie et d'apprentissage unique et inclusif où l'expérience vécue s'imprègne « s'inspire et respire » des fondements du développement durable, du caractère naturel et spécifique de son territoire et où le désir de faire mieux devient une motivation pour la réussite éducative des citoyens du monde d'aujourd'hui et de demain.



## Explication détaillée de la vision

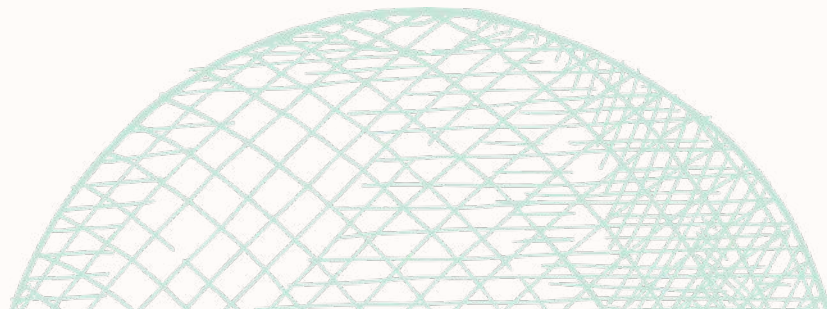
Tout comme notre mission, elle se décrit en trois mots. Trois mots pour mieux la retenir, trois mots pour mieux se l'approprier, des mots d'une richesse de sens qui se doivent d'être expliqués plus en profondeur pour prendre conscience de l'importance qu'ils représentent pour notre cégep de demain. Trois mots pour signifier notre volonté sincère de nous engager à la réaliser, ensemble.

### Innover

L'innovation est une posture que prennent le Cégep de St-Félicien et ses constituantes au quotidien pour s'inscrire dans une démarche transversale et intégrée d'amélioration continue. C'est aussi un souhait de documenter ses actions afin de pouvoir questionner leur efficacité. C'est accueillir la nouveauté et faire de l'expérimentation comme source de motivation, de défi, de dépassement et l'épanouissement. Et, même si elle en est partie prenante, l'innovation va ici bien au-delà de la recherche comme nous la connaissons ou la définissons : nous parlons davantage d'une approche applicable à l'ensemble du Cégep. L'innovation est tantôt un outil, tantôt un résultat, tantôt une motivation, mais toujours un concept transversal, intégré et vivant : **le Cégep de St-Félicien est un laboratoire vivant.**

### L'avenir

L'avenir fait référence à ce qui fait le cœur même de notre institution : nos étudiantes et étudiants, le futur de notre société. Dans un contexte interne, d'inclusion et d'ouverture accrue sur la mondialisation, nous souhaitons en faire des citoyens du monde épanouis et outillés, car ils sont non seulement notre cégep d'aujourd'hui, mais aussi nos citoyens de demain, ceux qui prendront la relève. L'avenir fait aussi référence à nos communautés avec lesquelles nous sommes engagés depuis plus de 25 ans et notre désir de poursuivre notre engagement de collaboration dans leur développement. Finalement, l'avenir, c'est le développement même de notre cégep. Il faut continuer à le faire grandir pour qu'il demeure bien ancré dans ses milieux et qu'il agisse comme acteur de développement économique et social.



## Durablement

Le cégep est un leader en durabilité et souhaite le demeurer pour inspirer et guider les autres. Nous désirons mettre de l'avant des projets qui perdureront dans le temps. Nous voulons que les générations qui nous suivent puissent également subvenir adéquatement à leurs besoins. Nous voulons prendre encore « plus soin ». Nous avons acquis l'expertise et les connaissances pour nous appuyer sur les six dimensions du développement durable et nous les avons incarnées comme nos propres valeurs. Nous devons les connaître, les comprendre, nous les approprier et faire ensemble. Finalement, nous croyons qu'il est maintenant nécessaire que ces valeurs deviennent un réflexe, une manière d'être, d'agir et de penser dans notre cégep.



**Le Cégep de St-Félicien  
devient un laboratoire vivant  
de développement durable**

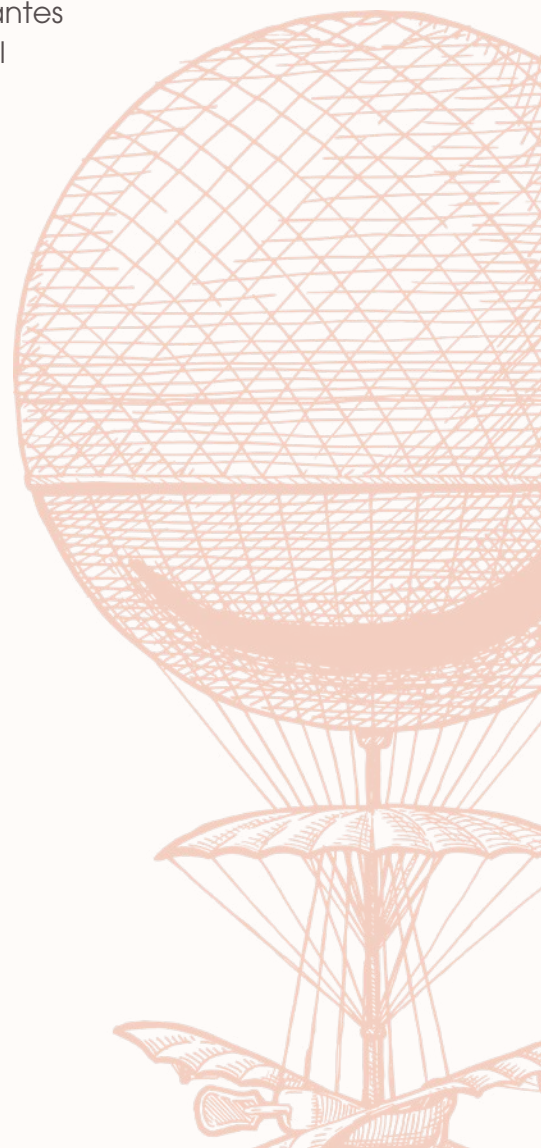
# ENJEUX STRATÉGIQUES

## Nos principaux défis pour 2023-2028

Compte tenu de la mission que nous nous donnons, des valeurs qui sont les nôtres, de ce que nous voulons devenir, et en fonction de la lecture que nous faisons de notre contexte actuel, les deux principaux enjeux retenus et sur lesquels nous devons agir au cours des prochaines années sont :



- 1 La **VALORISATION** des pratiques institutionnelles existantes et futures (la performance organisationnelle)
- 2 La **DIFFÉRENCIATION** du Cégep de St-Félicien et de ses constituantes au sein de l'écosystème collégial provincial



## **ENJEU 1. La VALORISATION des pratiques institutionnelles existantes et futures (performance organisationnelle)**

L'ambition du Cégep de St-Félicien est inversement proportionnelle à sa taille. Cette ambition est aussi une question de survie. Avec la réalité qui est la nôtre et les constats évoqués précédemment, vouloir développer davantage notre collège doit être vu non pas comme un désir de faire plus, mais davantage comme un désir de faire mieux avec ce que l'on a. Cela renforce notamment nos intentions de bienveillance, de prendre soin et de reconnaître. Par conséquent, nous voulons créer encore plus de valeur ajoutée au sein des mécanismes ou champs d'action du Collège. Cela est nécessaire pour mener à terme les orientations et les objectifs retenus au sein de cette planification stratégique ainsi que pour atteindre notre vision. Il est question, entre autres, de l'amélioration de notre collaboration interne entre les sites et entre les expertises, de l'amélioration de nos communications internes et externes et de l'amélioration de l'utilisation de nos ressources dans le contexte d'un collège de plus petite taille. Il est important de rappeler que tout cela est empreint d'une démarche collaborative et d'une attitude de bienveillance. Est-ce possible de parler de performance dans notre posture de développement durable? Nous sommes persuadés que oui, en agissant avec bienveillance.

Créer de la valeur ajoutée, c'est aussi s'engager à l'amélioration de la réussite et de la persévérance de nos étudiantes et étudiants. C'est non seulement un enjeu, mais aussi l'un de nos engagements les plus fondamentaux comme cégep!

## **ENJEU 2. La DIFFÉRENCIATION du Cégep de St-Félicien et de ses constituantes au sein de l'écosystème collégial provincial**

Tout d'abord, nous devons renforcer ce qui nous caractérise, ce qui fait notre ADN. Notre différenciation est motivée par plusieurs considérations : le positionnement géographique et l'évolution des tendances démographiques de nos secteurs, les changements sociétaux modernes, les aspirations plus élargies et évolutives des jeunes ainsi que leur plus grande mobilité, la diversité de choix et d'opportunités possibles, les concurrences systémique et conjoncturelle de plus en plus présentes.

Il est donc urgent, voire vital, de canaliser cette différenciation qui nous caractérise pour faire du Cégep de St-Félicien, non seulement un cégep de région unique, mais aussi un cégep de premier choix, tous horizons confondus.

Le premier enjeu nous rappelle toutefois l'importance d'élever cette différenciation à sa juste valeur, en conformité avec les capacités que possède le cégep à le faire.

# RÉSUMÉ DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT QUINQUENNAL

## ENJEU 1. LA VALORISATION

---

### Orientation 1

Améliorer la capacité organisationnelle  
(gestion, rayonnement, démocratie, dialogue)

### Orientation 2

Favoriser un parcours éducatif cohérent et stimulant tout en misant sur un accompagnement adapté aux besoins des étudiants.

Miser sur la compréhension commune des enjeux et objectifs du Plan de la réussite et sur la concertation du personnel afin d'assurer l'amélioration continue des pratiques du Collège au service de la réussite étudiante.

- Transition
- Motivation
- Concertation

## ENJEU 2. LA DIFFÉRENCIATION

---

### Orientation 1

Renforcer les savoirs expérientiels propres au cégep et en accentuer leur développement

1.1 : Forces vives du cégep à partager avec tous

1.2 : Approches pédagogiques et institutionnelles audacieuses, des programmes « hors frontières », renouvelées, bonifiées et qui offrent des perspectives plus élargies

1.3 : Recrutement étudiant en formation régulière et en formation continue

1.4 : Équité, diversité et inclusion au cœur de l'Expérience St-Fé et de l'Expérience nordique

### Orientation 2

Poursuivre le développement de la vie étudiante (se référer au Plan de la réussite pour l'orientation 2 de l'enjeu 2 en annexe)

### Orientation 3

Intensifier le développement technologique et numérique du cégep au service de la pédagogie (se référer au Plan d'action numérique en annexe)

## RÉSULTATS GLOBAUX/ULTIMES ATTENDUS OU SOUHAITÉS

### AU TERME DES CINQ ANS DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2028

- Augmenter l'attraction et le rayonnement du Cégep
- Améliorer le recrutement et la rétention d'étudiants
- Améliorer le recrutement et la fidélisation du personnel
- Être reconnu comme étant un milieu inspirant, bienveillant, efficient et durable
- Viser la carboneutralité pour 2028
- Se voir reconnaître une chaire de recherche en développement durable



### 5 ORIENTATIONS

dont 3 traitées via le plan de la réussite et le plan d'action numérique



### 47 MOYENS

excluant le plan de la réussite et le plan numérique



### 56 INDICATEURS

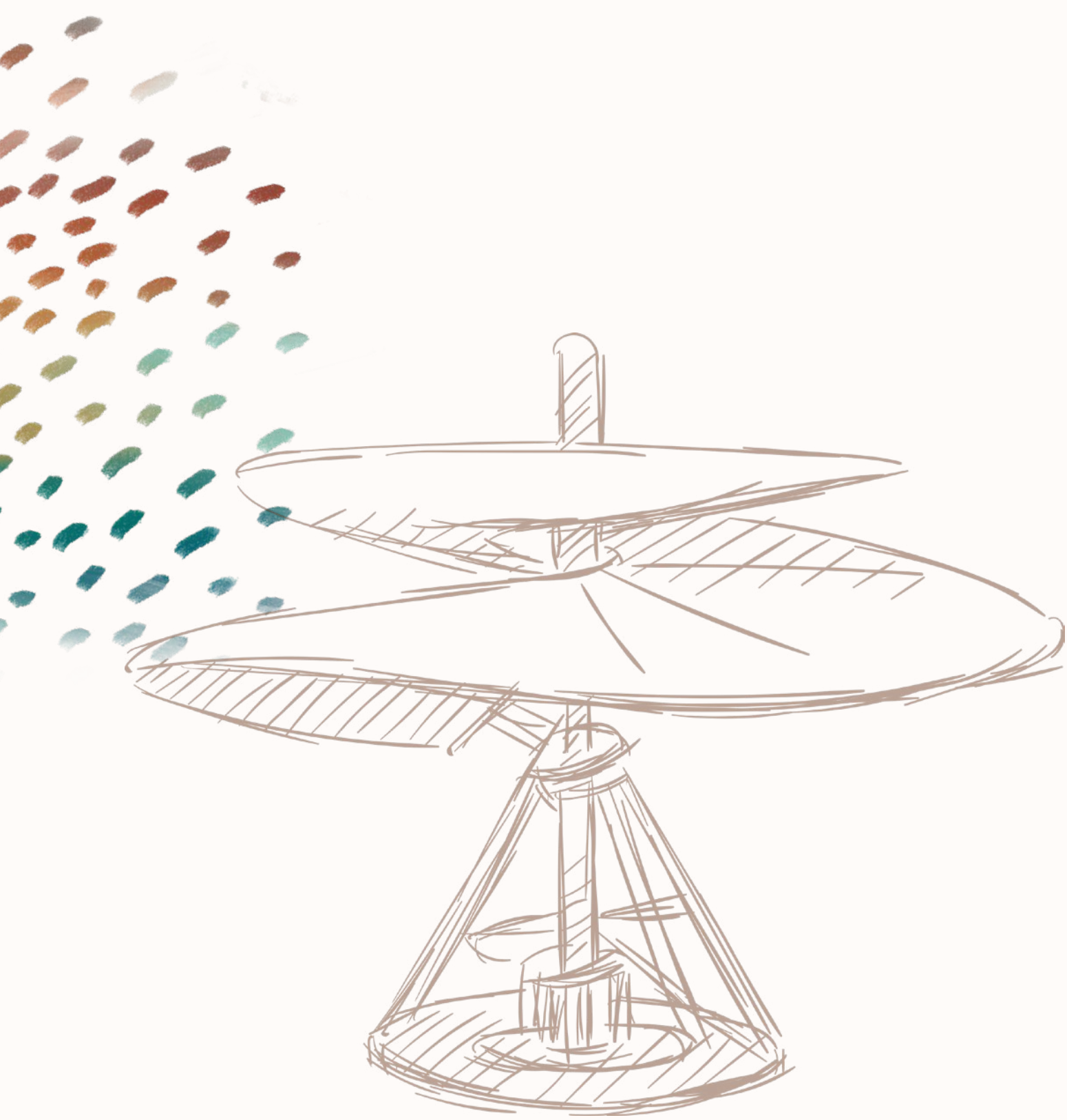
excluant le plan de la réussite et le plan numérique





# STRATÉGIE

La direction du Cégep est sensible au fait qu'il est impossible de retenir toutes les propositions, recommandations ou pistes d'action reçues. Elle est également consciente que, sur une période de 5 ans, les besoins évoluent et qu'il peut y avoir des priorités non identifiées. **À l'instar du Cégep, le plan stratégique 2023-2028 restera flexible et adaptable.** C'est pourquoi de nouveaux moyens pourront s'ajouter et d'autres pourraient être modifiés selon les orientations déterminées en conseil d'administration. Ainsi, pour chaque objectif, d'autres moyens pourront être définis en cours de réalisation de cette planification stratégique.





## ENJEU 1: LA VALORISATION DES PRATIQUES INSTITUTIONNELLES EXISTANTES ET FUTURES (LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE)

### Orientation 1: Améliorer la capacité organisationnelle

Objectifs	Moyens prioritaires	Indicateurs	Cibles/ Résultats attendus	Échéancier
<b>Assurer la pérennité des projets de développement et des actions déployées au sein du Cégep</b>	1- Actualisation des mécanismes liés à l'appel de projets au plan stratégique	1- Mécanismes actualisés de l'appel à la reddition de compte	1- 100 % des mécanismes liés au plan stratégique actualisé	1- Fin an 1 (2023-2024)
	2- Élaboration d'un plan de déploiement de la grille de DD développée à l'interne (faciliter la mobilisation et la démocratisation de la démarche)	2- Taux d'utilisation de la grille NOMAAAD-DD	1- Augmentation de 20 % de l'utilisation de la grille annuellement 2- 100 % d'ici 5 ans pour tous les nouveaux projets	1- Fin an 5 (2027-2028)
<b>Améliorer les échanges d'informations bilatéraux, les mécanismes de concertation ainsi que la collaboration</b>	1- Évaluation des principaux mécanismes internes, de leur efficacité ainsi que de leur synchronisation	1- Nombre et type de mécanismes interservices et interinstances modifiés	1- 100 % des mécanismes identifiés ont été modifiés	1- Fin an 2 (2024-2025)
	2- Nombre et diversité des expertises mises à contribution au sein des projets	2- Nombre et diversité des expertises mises à contribution au sein des projets	2- Augmentation d'un projet annuellement (l'an 1= 2 projets)	2- Fin an 5 (2027-2028) – en continu

Objectifs	Moyens prioritaires	Indicateurs	Cibles/Résultats attendus	Échéancier
<b>Améliorer les échanges d'informations bilatéraux, les mécanismes de concertation ainsi que la collaboration (suite)</b>	3- Augmentation de la mutualisation des compétences et de la collaboration du personnel entre les différents sites/vocations (Cégep, CECC, CCTT, SEC) : culture de délocalisation de l'expertise	1- Nombre de ressources dont l'expertise est mutualisée au bénéfice de l'ensemble des constituantes du Cégep  Indicateur transversal : 2- Sondage sur l'amélioration des pratiques organisationnelles	25 % des ressources (secteur administratif) d'ici 5 ans ont un mandat « intersites »  2- Amélioration annuelle du taux de satisfaction des employés sur les pratiques organisationnelles	Fin an 5 (2027-2028)  2- Tous les ans
<b>Formaliser la marque « employeur de choix - Expérience St-Fé / Expérience nordique »</b>	1- Développement et bonification du programme de santé et bien-être  2- Développement d'un programme de reconnaissance au travail  3- Actualisation des processus de recrutement et de gestion en ressources humaines	1- Un programme de santé et bien-être  2- Nombre de nouvelles initiatives réalisées  1- Un programme de reconnaissance au travail  1- Nombre de processus de recrutement et gestion RH révisés et/ou consolidés  Indicateurs transversaux : 2- Taux d'achalandage sur notre site de recrutement et réseaux sociaux  3- Sondage interne sur la satisfaction et la mobilisation	1- Un programme de santé et bien en vigueur  2- 10 nouvelles mesures à raison de 2 nouvelles mesures annuellement  1- Un programme de reconnaissance actualisé et favorisant la reconnaissance au quotidien en vigueur  1- Au moins un par année  2- Augmentation annuelle de 5 % du taux d'engagement sur nos sites Internet / pages FB  3- Amélioration du taux de satisfaction des employés sur les pratiques organisationnelles au terme des 5 ans  4- Nombre de processus de recrutement et de mécanismes de gestion RH révisés et/ou consolidés	1- Fin an 1 (2023-2024)  2- Fin an 5 (2027-2028) - en continu  1- Fin an 1 (2023-2024) pour déploiement + en continu pour bonification  1- Fin an 5 (2027-2028) - en continu  2- Fin an 5 (2027-2028) - en continu  3- Mi-mandat et fin de l'an 5

Objectifs	Moyens prioritaires	Indicateurs	Cibles/Résultats attendus	Échéancier
<b>Augmenter le rayonnement du Cégep</b>	<p>1- Maintien ou rehaussement du niveau d'implication citoyenne du Cégep au bénéfice du développement local et régional</p> <p>2- Bonification de la stratégie de promotion du Cégep (étudiants, partenaires, grand public)</p>	<p>1- Nombre d'employés impliqués dans une instance externe</p> <p>2- Taux d'achalandage sur nos sites et réseaux sociaux</p>	<p>1- Au moins 100 % d'implication chez les cadres et 25 % chez le personnel toutes spécialités confondues</p> <p>2- Nombre de publications ou de présentations diverses</p> <p>3- Augmentation annuelle de 5 % du taux d'engagement sur nos sites internet / pages FB</p>	<p>1- Fin an 5 (2027-2028) – en continu</p> <p>2- À chaque année</p> <p>3- Fin an 5 (2027-2028) – en continu</p>
<b>Améliorer les mécanismes de suivi de la performance</b>	<p>1- Déploiement de tableaux de bord institutionnels interopérables</p>	<p>1- Nombre de tableaux de bord mis en place et utilisés de manière interopérable et en continu par les cadres et les autres membres du personnel impliqués</p>	<p>1- 3 tableaux de bord en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un pour le plan stratégique, incluant le plan de la réussite</li> <li>• Un tableau de suivi des projets annuels en DD</li> <li>• Une série de tableaux de bord opérationnels</li> </ul>	<p>1- Fin an 1 (2023-2024) pour déploiement + en continu pour bonification</p>

## ENJEU 1: LA VALORISATION DES PRATIQUES INSTITUTIONNELLES EXISTANTES ET FUTURES (LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE)

### Orientation 2: Améliorer la réussite éducative et favoriser le développement individuel et collectif

#### Axe 1: La réussite

Se référer au Plan de la réussite 2025-2028

#### Axe 2: La rétention

Se référer au Plan de la réussite 2025-2028

## ENJEU 2: LA DIFFÉRENCIATION DU CÉGEP DE ST-FÉLICIEEN ET DE SES CONSTITUANTES

### Orientation 1: Renforcer les savoirs expérientiels\* propres du Cégep et en accentuer leur développement (ce qui nous distinguera)

\*La notion de savoirs expérientiels utilisée ici fait référence aux connaissances, au savoir-faire acquis à partir d'une expérience personnelle, professionnelle ou institutionnelle, incluant les expertises

Objectifs	Moyens prioritaires	Indicateurs	Cibles/ Résultats attendus	Échéancier
<b>Axe 1 : Une force motrice du Cégep à potentialiser au service de tous</b>				
<p><b>Stimuler l'innovation et la mise en place du premier concept de « Cégep - laboratoire vivant en développement durable »</b></p> <p><b>Positionner le Cégep de St-Félicien et ses constituantes dans le réseau comme leader provincial en développement durable</b></p>	1- Mise sur pied d'un comité de l'innovation en développement durable afin de permettre, notamment, la mise à contribution de notre expertise interne lors l'étude de notre démarche institutionnelle en DD	1- Un Comité de l'innovation actif	1- Au moins 3 rencontres par année	1- Fin an 1 (2023-2024) pour déploiement + en continu vs bonification
	2- Favoriser la mise en place de projets interdisciplinaires (Formation générale - Formation spécifique, intersites, etc.) et interdépartementaux	2- Nombre de projets interdisciplinaires et nombre de projets interdépartementaux	2- Augmentation annuelle à partir de l'an 2 (2024-2025)	2- Fin an 5 (2027-2028) - en continu
	3- Former le personnel sur le concept de laboratoire vivant	3- Nombre de membres du personnel formés	3- Au moins 50 %	3- Fin an 3 (2025-2026)
	4- Conception d'aménagements durables (infrastructures et espaces de vie)	4- Nombre d'aménagements créés	4- Au moins 2 (tous sites confondus)	4- Fin an 5 (2027-2028) - en continu
	5- Analyser la faisabilité pour une chaire de recherche en développement durable (modulation du comportement humain)	5- Chaire de recherche	5- 1 chaire en DD	5- Fin an 5 (2027-2028)
	6- Faire du Cégep de St-Félicien le 1 <sup>er</sup> cégep carboneutre au Québec	6- Norme ISO 14064	6- Certification ISO obtenue	6- Fin an 5 (2027-2028)

Objectifs	Moyens prioritaires	Indicateurs	Cibles/ Résultats attendus	Échéancier
<b>Axe 2 : Des approches pédagogiques et institutionnelles audacieuses, des programmes « hors frontières », renouvelés, bonifiés et qui offrent des perspectives plus élargies</b>				
<b>Délocaliser des programmes sur les territoires du Cégep de St-Félicien et du Centre d'études collégiales à Chibougamau</b>	1- Consolidation de la délocalisation des programmes au sein des communautés des PNI  2- Évaluation de la faisabilité d'une délocalisation territoriale de la formation régulière via le déploiement de minicampus (offre de formations restreinte)	1- Nombre d'AEC/DEC offerts en territoire PNI  2- Rapport d'évaluation selon les résultats d'évaluation : nombre de minicampus créés  Indicateur transversal : Nombre de cours/programmes donnés à distance (FAD)	1- Au moins 5 cohortes la 1 <sup>ère</sup> année + augmentation de 1 par année pour les années suivantes  2- Évaluation complétée  3- Nombre de cours/programmes offerts à distance (FAD)  Au moins 1 nouveau cours par année offert à distance	1- Fin an 5 (2027-2028) – en continu  2- Fin an 2 (2024-2025)  Fin an 3 (2025-2026)  Début an 2 (2024-2025)
<b>Mettre en place des milieux pédagogiques non traditionnels</b>	1- Création de classes nature  2- Outiller les enseignants dans l'utilisation d'approches novatrices	1- Nombre de classes nature créées  2- Nombre de perfectionnements internes offerts  3- Taux d'enseignants formés	1- Au moins 1 (tous sites confondus)  2- Au moins 1 par année (tous sites confondus)  75 % des enseignants	1- Fin an 2 (2024-2025) + en continu par la suite  2- Fin an 2 (2024-2025) + en continu par la suite  Fin an 5 (2027-2028)
<b>Ajouter au moins un nouveau programme d'études au Cégep de St-Félicien et au Centre d'études collégiales à Chibougamau, qui ne soit dispensé par aucun autre cégep dans les deux régions desservies par le Collège.</b>	1- Évaluer la faisabilité d'offrir un double DEC à St-Félicien et à Chibougamau lié à l'expertise propre du Cégep:  Le développement durable <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le développement durable du point de vue des sciences de la nature et des sciences humaines</li> <li>• Sur 6 sessions</li> <li>• Associé à une expérience / immersion à l'international</li> </ul> 2- Développement d'une formation en développement durable	1- Double DEC sciences et développement durable  2- Une formation créditée ou sur mesure	1- 1 Double-DEC présent dans la carte de programmes des 2 sites  2- 1 formation sur mesure en DD présente dans la carte de programmes des 2 sites	1- Fin an 3 (2025-2026) + en continu par la suite  2- Fin an 2 (2024-2025) + en continu par la suite

Objectifs	Moyens prioritaires	Indicateurs	Cibles/Résultats attendus	Échéancier
(suite)	3- Déploiement d'autres programmes DEC selon les autorisations ou ententes de délocalisation de DEC	3- Nombre de demandes déposées au MES pour l'ajout de programmes et/ou nombre d'ententes de délocalisation de DEC obtenu	3- Au moins 1 nouvelle demande / entente	3- Fin de l'an 5
<b>Accroître le développement « Expérience St-Fé » et « Expérience nordique » à l'international</b>	1- Développement d'ententes ou de modalités pour accueillir des « enseignants invités » au Cégep (en provenance de l'international)	1- Nombre d'enseignants invités par année	1- Au moins 1	1- Fin an 2 (2024-2025) + en continu par la suite
	2- Développement accru de la mobilité sortante (étudiants et membres du personnel) dans les 2 sites	1- Nombre de projets de mobilité sortante enseignant par année	1- Au moins 2	1- Fin an 2 (2024-2025) + en continu par la suite
		2- Nombre de projets de mobilité sortante étudiante par année	2- Au moins 1	2- Fin an 2 (2024-2025) + en continu par la suite
<b>Utiliser le CCTT à statut intégré Écofaune boréale comme vecteur pédagogique et de recherche dans les créneaux du Cégep</b>	1- Élargissement de la vocation du CCTT (protection de la faune et de l'environnement dans une perspective d'économie circulaire)	1- Vocation – changement de nom du CCTT	1- Vocation élargie -nouvelle appellation	1- Fin an 1 (2023-2024)
		2- Nombre de stages de recherche au CCTT	2- Au moins 1 stage de recherche (étudiant) par année	2- En continu
<b>Soutenir le déploiement élargi de pratiques à impact élevé relatives à l'enseignement et à l'environnement éducatif</b>	1- Mise sur pied de pratiques émergentes au sein du Collège	1- Nombre de nouvelles pratiques émergentes, voire entrepreneuriales au sein des sites du Collège.	1- Au moins 1 offerte par site	1- Fin an 2 (2024-2025) + en continu par la suite
	2- Exploration des possibilités de développer des entreprises-écoles en cogestion avec certains départements	2- Nombre d'entreprises-écoles développées	2- Au moins 1 par site	2- Fin an 3 (2025-2026)
	3- Consolidation de la clinique-école Synapse à St-Félicien	3- Nombre et nature des activités de la clinique-école	3- Augmentation annuelle du nombre de clients	3- En continu

Objectifs	Moyens prioritaires	Indicateurs	Cibles/Résultats attendus	Échéancier
<b>Soutenir le déploiement élargi de pratiques à impact élevé relatives à l'enseignement et à l'environnement éducatif (suite)</b>	4- Développement de stages étudiants à l'interne du Cégep, au Canada et à l'international.	1- Nombre de stages à l'interne  2- Nombre de stages à l'international  3- Nombre de stages ailleurs au Canada	1- Au moins un par année  2- Au moins un par année  3- Au moins un par année	1- Fin an 1 (2023-2024) en continu  2- Fin an 2 (2024-2025) en continu  3- Fin an 3 (2025-2026) en continu
	5- Développement d'un programme de parrainage avec les entreprises du milieu (stage et emploi garanti)	1- Nombre de parrainages en entreprise réalisés	1- Au moins un par année	1- Fin an 1 (2023-2024) en continu
<b>Poursuivre le développement de la recherche appliquée hors CCTT</b>	1- Soutien à la réalisation de projets de recherche internes	1- Nombre de projets de recherche internes	1- Au moins 1 par année	1- En continu
	2- Développement d'une option recherche	2- Option recherche disponible	2- Au moins 15 étudiants ont réalisé l'option recherche	2- Fin an 4 (2027-2028) + en continu par la suite
	3- Renforcement des stages ou expériences en recherche pour les étudiants	3- Nombre de stages de recherche réalisés par les étudiants	3- Au moins 1 stage de recherche (étudiant) par année	3- En continu
	4- Mettre en place une structure facilitant l'encadrement opérationnel des projets de recherche	4- Membre du personnel enseignant ou professionnel qui connaisse la structure de la recherche hors-CCTT	4- Une structure bien définie au terme de l'an 2	4- Fin l'an 2 et par la suite
<b>Axe 3: Le recrutement étudiant en formation régulière et en formation continue</b>				
<b>Renforcer le recrutement au sein de nos créneaux dans les 2 sites ainsi que son développement</b>	1- Élargissement des réseaux de recrutement à l'international hors France	1- Nombre de nouveaux partenaires (en dehors de la France par année)	1- Au moins 1	1- Fin an 2 (2024-2025) en continu
	2- Développement du recrutement d'étudiants canadiens	2- Nombre d'étudiants canadiens – hors Québec admis dans les programmes du CECC	2- 2 à 3 étudiants par année	2- Fin an 3 (2025-2026) en continu

Objectifs	Moyens prioritaires	Indicateurs	Cibles/Résultats attendus	Échéancier
<b>Renforcer le recrutement au sein de nos créneaux dans les 2 sites ainsi que son développement (suite)</b>	3- Mise en place de projets avec les écoles secondaires des régions/ secteurs desservis par le Cégep et le Centre d'études collégiales à Chibougamau	3- Nombre de projets réalisés  Secteur de réalisation des projets possibles (Chibougamau – incluant McLean, Chapais, Lebel, Matagami, Dolbeau, Roberval, St-Félicien ainsi que Mashteuiatsh, Opiticiwan)	3- Au moins un par année par site  Au moins 2 secteurs différents par année	3- En continu
	4- Poursuite du développement du recrutement d'étudiants autochtones à St-Félicien et à Chibougamau (Formation régulière et Formation continue)	4- Nombre d'étudiants autochtones par année à St-Félicien, au CECC et au SEC)	4- Augmentation annuelle du nombre d'étudiants autochtones dans tous les sites ou constituantes du Cégep	4- En continu
	5- Poursuite du recrutement en France	5- Proportion d'étudiants français admis annuellement dans chacun des sites	5- 30 % (St-Félicien) 15 % (Chibougamau)	5- En continu d'ici l'an 5 (2027-2028)

#### Axe 4 : L'équité, la diversité et l'inclusion au cœur de l'Expérience St-Fé et de l'Expérience nordique

<b>Consolider les services et nos alliances avec les PNI ainsi que le développement des formations pour les PNI</b>	1- Poursuite de la mise en place des recommandations de la Commission de vérité et réconciliation du Canada, de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones ainsi que de l'application des 7 principes de protocole sur l'éducation autochtone de CIGan	1- Nombre et types de recommandations déployées	1- Au moins un par année	1- En continu
	2- Poursuite du projet de transition culturelle et linguistique au CECC	2- Nombre et types d'actions réalisées en lien avec le projet	2- Au moins une nouvelle initiative annuelle	2- 5 nouvelles initiatives à l'an 5
	3- Poursuite de la prestation et du développement de l'offre de formation pour les PNI au SEC et au CECC	3- Nombre et types de formations offertes et réalisées	3- Au moins 5 par année	3- En continu
	4- Être un partenaire de choix pour les différentes Premières Nations et les Inuit dans le développement et l'accessibilité à l'enseignement collégial	4- Nombre et types de partenariats auprès des instances criées, inuites, innues, atikamekw, etc	4- Selon les alliances établies et les besoins exprimés	4- En continu

Objectifs	Moyens prioritaires	Indicateurs	Cibles/Résultats attendus	Échéancier
<b>Réaliser des projets d'aménagement physique favorisant la sécurisation culturelle</b>	1- Être un acteur clé dans la mise en place d'un milieu de vie communautaire pour étudiants autochtones	1- Nombre de milieux de vie en fonction	1- 1 milieu de vie communautaire en fonction à Chibougamau (résidence étudiante autochtone)	1- Fin an 2 (2024-2025)
	2- Création d'un salon étudiant interculturel	2- Salon interculturel au site de St-Félicien	2- 1 salon interculturel en fonction	2- Fin an 2 (2024-2025)
<b>Accroître l'internationalisation des programmes</b>	1- Être un facilitateur pour l'internationalisation des programmes d'études offerts dans les différents sites du Collège	1- Nombre de programmes ayant fait l'objet d'une internationalisation des contenus	1- Au moins un par année	1- Fin an 2 (2024-2025) en continu

## Orientation 2: Poursuivre le développement de la vie étudiante

Se référer également au Plan de la réussite 2025-2028

## Orientation 3: Intensifier le développement technologique et numérique du Cégep au service de la pédagogie

Se référer au Plan numérique 2021-2026 du Cégep - Tableau des actions (en annexe)



# MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE

Il revient à la Direction générale d'assumer la coordination du plan stratégique 2023-2028, sa révision et son suivi. Toutefois, sa mise en œuvre est une responsabilité partagée avec chaque direction, service et département du Cégep. Quant à la Direction des études, elle assume la coordination du plan de la réussite. Enfin, la Direction des technologies de l'information et des ressources informationnelles (DTIRI) assume la coordination du plan d'action numérique.

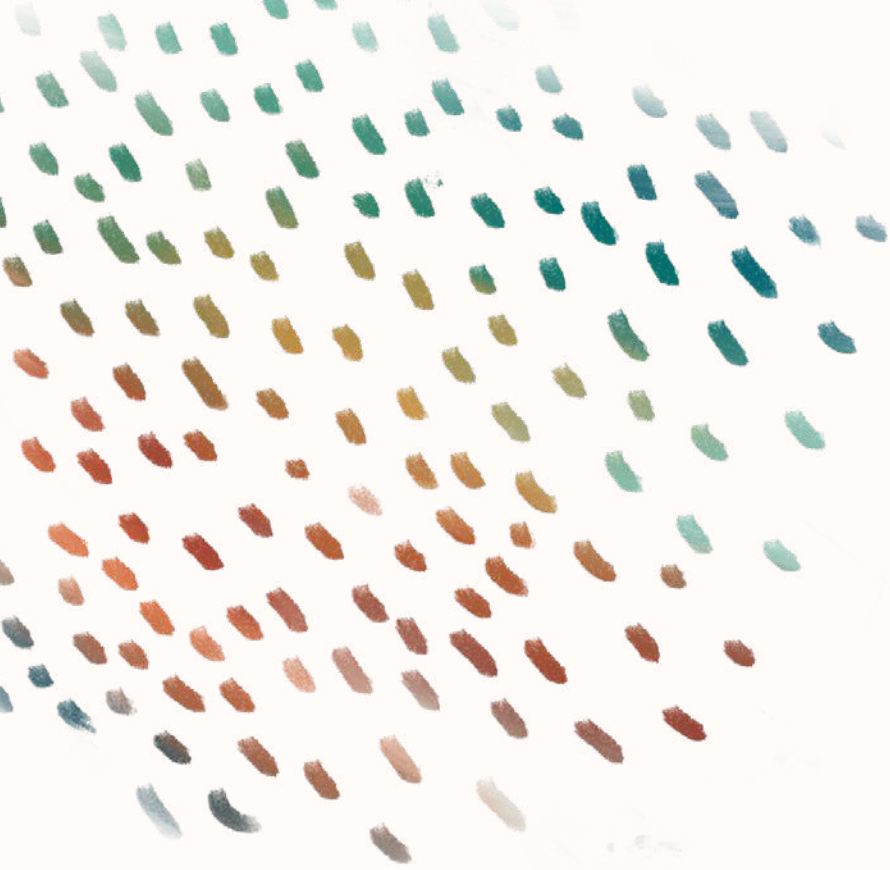
**1- Suivi de la mise en œuvre (plans annuels, rencontres et comités spéciaux, communications avec le conseil d'administration ou autres)**

## A) MISE EN ŒUVRE DE LA PLANIFICATION ANNUELLE

Annuellement, les directions et les services doivent produire des objectifs/moyens de développement pour les secteurs sous leur supervision. Ces objectifs sont déposés en septembre de chaque année aux membres du conseil d'administration aux fins d'approbation. Cela dit, les plans d'action annuels devront reprendre les enjeux, orientations et objectifs du plan stratégique 2023-2028 afin d'en assurer la réalisation, la cohérence institutionnelle et la convergence des actions. Un suivi de mi-année (en janvier de chaque année) sera réalisé par la directrice générale auprès de chacune des directions afin de produire un rapport aux administrateurs lors du conseil d'administration de février. De plus, une présentation de l'avancement de la planification stratégique sera effectuée lors du CA de septembre. La directrice générale profitera de ce moment pour présenter les projets réalisés au cours de l'année précédente, ainsi que les tableaux de bord (opérationnels) du Collège.

En novembre de chaque année, un rapport annuel sera produit en vue du dépôt au ministère de l'Enseignement supérieur. Celui-ci fera état de l'ensemble des indicateurs des différents plans (plan stratégique, plan de la réussite et plan d'action numérique). La direction générale coordonne les travaux pour la réalisation du rapport annuel du Collège de l'année se terminant au 30 juin de l'année précédente.

La mise en place de tableaux de bord institutionnels sera réalisée. Ces tableaux seront utilisés aux fins de consultation par la communauté collégiale. La direction générale encouragera une utilisation en continu afin de suivre de manière régulière l'évolution des actions en cours d'année, en complément du suivi de mi-année et du bilan de fin d'année.



## B) APPEL DE PROJETS ANNUEL AU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2028

Tout d'abord, chaque direction et service procèdera, au mois de septembre de chaque année, à une présentation des objectifs aux membres du comité de régie administrative élargie du Collège afin de favoriser le partage et la concertation. Par la suite, une recommandation formelle sera faite au CA pour adoption.

Les objectifs retenus aux plans d'action annuels des directions et services seront par la suite acheminés à l'ensemble de la communauté collégiale à titre d'information, de concertation et préparation à l'exercice d'appel de projets annuel.

### 1. Processus de mise en œuvre de projets émergents auprès de la communauté collégiale

Annuellement, la Direction générale procède au lancement d'un appel de propositions auprès de groupes ou d'individus intéressés à soumettre un projet dont la réalisation devra s'effectuer dans le cadre de l'année scolaire suivante (possibilité que le projet s'échelonne sur plus d'une année).

Pour ce faire, les groupes ou individus intéressés doivent remplir un formulaire standardisé prévu qui doit être déposé à la Direction générale au plus tard à la mi-mars de chaque année. Dorénavant, tous les projets devront également avoir fait l'objet d'une analyse par l'utilisation de la grille en développement durable, sans quoi ceux-ci risquent d'être rejetés dès la première étape du processus.

## 2. Processus de sélection

**A.** Le Collège confie la prise en charge du processus d'identification des priorités institutionnelles d'appel de projets et de l'évaluation de ceux-ci au comité de régie administrative.

**B.** La Direction générale procède à l'appel de projets et met en place le processus d'évaluation des projets aux fins de recommandation auprès du comité de régie élargie.

**C.** La Direction générale, en collaboration avec la Direction des études, la DTIRI et le Directeur responsable de la recherche, soumet au comité de régie élargie un tableau synthèse comprenant quelques recommandations à la suite de l'analyse des dossiers de candidature, ainsi que les recommandations de la sous-commission des études et de la commission des études. Les recommandations de ces deux dernières instances devront être réalisées à partir de critères établis par celles-ci et connus par tous.

Critères d'analyse des dossiers qui relèvent de la compétence de la sous-commission et de la commission des études:

- Les projets pédagogiques visant à améliorer la réussite
- Les activités des programmes d'études
- Les projets de recherche
- Les projets de transfert technologique
- Les projets de développement stratégique

**D.** Le Collège décide des projets retenus selon des critères préétablis et connus par les acteurs collégiaux, en cohérence avec les critères et principes de la grille de développement durable NOMAAD-DD.





# ANNEXES

Plan de la réussite 2025-2028

Plan d'action numérique 2021-2026

Bilan de la planification stratégique 2018-2023







CÉGEP  
de St-Félicien

# PLAN DE LA RÉUSSITE

2025-2028





# Transition

## ORIENTATION 1

**Le Collège vise à faciliter les transitions qui longent le parcours de la personne étudiante en lui proposant un accompagnement et un encadrement adaptés à sa réalité et ses besoins dans une approche bienveillante, afin qu'elle demeure une actrice clé de sa réussite.**

### ENJEUX

---

- Pour améliorer la réussite et la persévérance des personnes étudiantes présentant des profils vulnérables, il est crucial d'optimiser le déploiement des mesures de soutien qui leur sont destinées (exemples de personne présentant des profils vulnérables : les garçons, les personnes étudiantes de première génération, celles ayant déjà éprouvé des difficultés académiques, celles inscrites dans le parcours Tremplin DEC ou en provenance de l'international et des communautés autochtones).
- De manière générale, on observe que certaines personnes étudiantes qui manquent de préparation ont des lacunes importantes quant aux compétences nécessaires à la réussite en enseignement supérieur, notamment celles liées à la maîtrise du français, à la gestion de l'horaire et des échéanciers, au recours à des stratégies d'études appropriées et à l'usage efficace des plateformes numériques institutionnelles d'informations et qu'il leur est difficile de comprendre rapidement leurs responsabilités nécessaires au bon déroulement de leur parcours (utilisation judicieuse de Col.net et de Microsoft 365, compréhension des étapes et dates importantes (inscription, abandon, révision de notes, etc.).
- La recrudescence de situations menant à des sanctions liées au plagiat (dans des contextes incluant ou non l'utilisation de plateforme d'intelligence artificielle générative) nous indique que le Collège a intérêt à clarifier et sensibiliser davantage les personnes étudiantes à ce sujet dès leur arrivée.
- Le risque d'isolement dû au changement de région et au départ du réseau familial fait partie des défis que doivent surmonter une bonne proportion des personnes étudiantes.

### Moyen 1.1

Préparer les personnes apprenantes et les personnes de leur réseau aux réalités des transitions vers les études supérieures avant leur arrivée au Collège.

#### Exemples de stratégie :

- Collaboration avec le personnel enseignant et les personnes intervenantes du secondaire et de l'université sur des projets communs et structurants afin de favoriser les transitions harmonieuses.
- Réalisation d'activités d'information scolaires ciblées (Portes ouvertes secondaire 4, Journée Parents et étudiant.e.s admis.es, Journée Options Collégiales, etc.).

### Moyen 1.2

Établir et déployer un plan d'action adapté aux besoins des personnes étudiantes visant l'amélioration de la maîtrise du français tout au long de leur parcours.

#### Exemples de stratégies :

- Mesures de dépistage à l'accueil, mesures de soutien adaptées aux besoins, travaux d'arrimage interordre (référentiel des compétences).

### Moyen 1.3

Former le comité de la réussite et lui confier le mandat de formuler des recommandations d'amélioration des stratégies de suivi et d'encadrement offert aux personnes étudiantes les plus susceptibles de vivre des enjeux de réussite académique.

### Moyen 1.4

Adapter les mesures de soutien en place, tout en assurant la diffusion efficace de l'information concernant les ressources, les personnes-ressources et les personnes disponibles auprès des personnes étudiantes.

#### Exemples de stratégies :

- Analyser les facteurs liés à la réussite des personnes étudiantes vivant des difficultés, par exemple, des personnes ayant fait leurs études secondaires ailleurs qu'au Québec ou dans une communauté autochtone, et identifier des leviers d'action pour favoriser une intégration réussie, un engagement soutenu et une persévérance scolaire durable.
- Dépistage rapide des difficultés des populations plus vulnérables afin de bonifier le soutien qui leur est offert et de limiter les risques d'échec (exemple de populations plus vulnérables : population issue de l'international, du programme Tremplin DEC, garçons, EPG, autochtones, personnes éprouvant des difficultés en français, personnes dont la moyenne générale au secondaire est faible).
- Validation de la satisfaction des personnes étudiantes à l'égard des services de soutien mis en place par le Collège.
- Adaptation des stratégies de diffusion de l'information auprès du personnel et des personnes étudiantes pour favoriser sa participation.
- Tenue de rencontres de coordination entre les différents responsables des mesures d'aide afin d'assurer une complémentarité dans l'offre de service.
- Dépôt et suivi des bilans des mesures d'aide et des centres d'aide.

### Moyen 1.5

Consolider et favoriser le développement des compétences personnelles (notamment celles liées au métier de la personne étudiante, à l'organisation et la gestion du temps, aux stratégies d'études, à l'usage efficace des plateformes numériques institutionnelles et à la gestion du stress).

#### Exemples de stratégie :

- Proposition d'ateliers visant à développer davantage les compétences du métier d'étudiant qui sont arrimées aux besoins exprimés par les personnes étudiantes (lors d'activités d'accueil du Cégep ou d'accueil dans les programmes ou encore dans le cadre des cours qui s'y prêtent, lors des activités proposées par les enseignant.e.s-pivots ou par les Centres d'aide, etc.).
- Animation de rencontres regroupant les personnes-ressources concernées (par exemple les enseignant.e.s-pivots) et consolidation des activités offertes par celles-ci.



# Motivation

## ORIENTATION 2

**Le Collège favorise l'atteinte du plein potentiel de la personne étudiante par son offre d'activités stimulantes et significatives qui alimentent sa motivation et son engagement dans son projet d'études.**

### ENJEUX

---

- L'accueil d'une diversité de personnes étudiantes aux profils et besoins multiples pose des défis pédagogiques importants.
- Les personnes étudiantes éprouvant des difficultés en classe peuvent être enclines à vivre une perte de motivation et une diminution de leur sentiment d'efficacité personnelle.
- Il est documenté que les cours échoués en première session impactent de façon importante la persévérance des personnes étudiantes dans leur projet d'études.<sup>1</sup>
- ont également une influence sur le taux de diplomation des personnes étudiantes.<sup>1</sup>

#### Moyen 2.1

Favoriser la motivation de la personne étudiante par le déploiement élargi de pratiques à impact élevé relatives à l'enseignement et à l'environnement éducatif, particulièrement dans les cours défis.

Exemples de stratégie :

- Promotion des services d'orientation.
- Animation d'une communauté de pratique.
- Poursuite des rencontres d'arrimage interordre en français.
- Programmation de journées pédagogiques et d'ateliers d'échange.
- Mise sur pied d'un groupe de travail portant sur un ou des cours défis.
- Déploiement d'activités valorisant des approches pédagogiques inclusives, des pratiques d'évaluation formative, des méthodes d'apprentissage actif et des stratégies d'encadrement efficaces.
- Offre d'un parcours recherche-études.

---

<sup>1</sup> Extrait du rapport La réussite au collégial regard rétrospectifs et prospectifs :

« Une étude du SRAM portant sur la réussite de l'ensemble des cours de la première session met en lumière l'effet indéniable de la réussite de la transition secondaire-collégial sur l'obtention du diplôme. Le fait de réussir l'ensemble des cours en première session favorise grandement l'obtention du diplôme, et ce, de manière encore plus marquée pour les étudiants ayant une MGS plus faible. À l'analyse des résultats de la cohorte 2008, le SRAM note que : « [...] si nous observons les étudiants qui avaient une moyenne au secondaire de 73, le taux de diplomation passe d'un peu plus de 40 % (sans égard à la réussite en première session) à près de 70 % chez les étudiants qui étaient à force égale lors de leur entrée au collégial [si ces étudiants réussissent la totalité de leurs cours en session 1]. » (SRAM, 2017) « Ces cours non réussis pèseront par la suite sur le parcours scolaire des étudiants puisqu'ils devront être repris et réussis si ces étudiants persistent jusqu'à l'obtention d'un DEC. Or, comme les séquences de cours font en sorte que certains cours sont préalables à d'autres, dès la deuxième session, les étudiants accusant des échecs devront revoir le cheminement qui était prévu. Dès lors, un retard dans les études est probable, à moins que l'étudiant ait la possibilité et choisisse de reprendre certains cours l'été ou avec Cégep à distance. »

### Moyen 2.2

Soutenir l'approche orientante<sup>2</sup> dans les activités du Collège.

#### Exemples de stratégie :

- Réalisation d'activités périscolaires et parascolaires.
- Tenue d'un salon de l'emploi et de conférences.
- Conception d'un répertoire présentant les dispositifs déjà en place dans le cégep et en documenter les impacts et diffusion des pratiques inspirantes.
- Collaboration du conseiller d'orientation avec les programmes d'études pour soutenir les initiatives du personnel enseignant à l'aide des meilleures pratiques en orientation en fonction des besoins du personnel enseignant.
- Accompagnement bonifié des personnes étudiantes en Tremplin DEC sur le plan de l'orientation vocationnelle.
- Promotion de l'équilibre travail-études auprès des personnes étudiantes.

### Moyen 2.3

Offrir aux personnes étudiantes une variété d'activités favorisant son sentiment d'appartenance et son engagement dans la vie collégiale.

#### Exemples de stratégie :

- Déploiement d'activités de sensibilisation aux enjeux actuels en enseignement supérieur (diversité sexuelle et de genre, équité et inclusion, réalités autochtones).
- Programmation d'activités socioculturelles et sportives.
- Promotion de l'engagement communautaire et la responsabilité sociale.

### Moyen 2.4

Favoriser la diplomation des personnes étudiantes dans la durée prévue de leur projet d'études.

#### Exemples de stratégie :

- Offre de cours à Cégep virtuel.
- Offre de cours intensifs en période estivale.
- Projet pilote de reprise de cours échoués.
- Confection de cheminements particuliers et de grilles de cours adaptées.

---

<sup>2</sup> Ensemble de moyens mis en place dans un établissement d'enseignement pour guider l'élève dans sa recherche identitaire ainsi que dans son cheminement scolaire et vocationnel en vue d'une intégration harmonieuse à la société, plus particulièrement au monde du travail. Source : Office québécois de la langue française : [approche orientante | GDT](#)



# Concertation

## ORIENTATION 3

Faire de la réussite éducative, une responsabilité partagée.<sup>3</sup>

### ENJEUX

---

- La compréhension commune des enjeux et des objectifs renforce l'engagement et la cohésion au sein de la communauté éducative.
- La concertation et la collaboration se révèlent être des leviers puissants pour assurer la réussite des personnes étudiantes dans une approche d'amélioration continue des pratiques de l'établissement.

#### Moyen 3.1

Informar la communauté collégiale des résultats des travaux, projets et activités contribuant à la réussite éducative des personnes étudiantes.

##### Exemples de stratégie :

- Publications régulières sur l'intranet du personnel.
- Présentation de points d'information statutaire lors de rencontres d'équipe (rencontre de coordinations départementales, des enseignants pivots, de régie, du comité de la réussite, etc.).

#### Moyen 3.2

Améliorer les mécanismes de concertation entre les départements, les services aux personnes étudiantes et l'administration pour assurer une cohérence dans les actions pédagogiques et administratives.

##### Exemple de stratégie :

- Mise sur pied du comité de la réussite et détermination d'un mandat et d'un mode de fonctionnement.

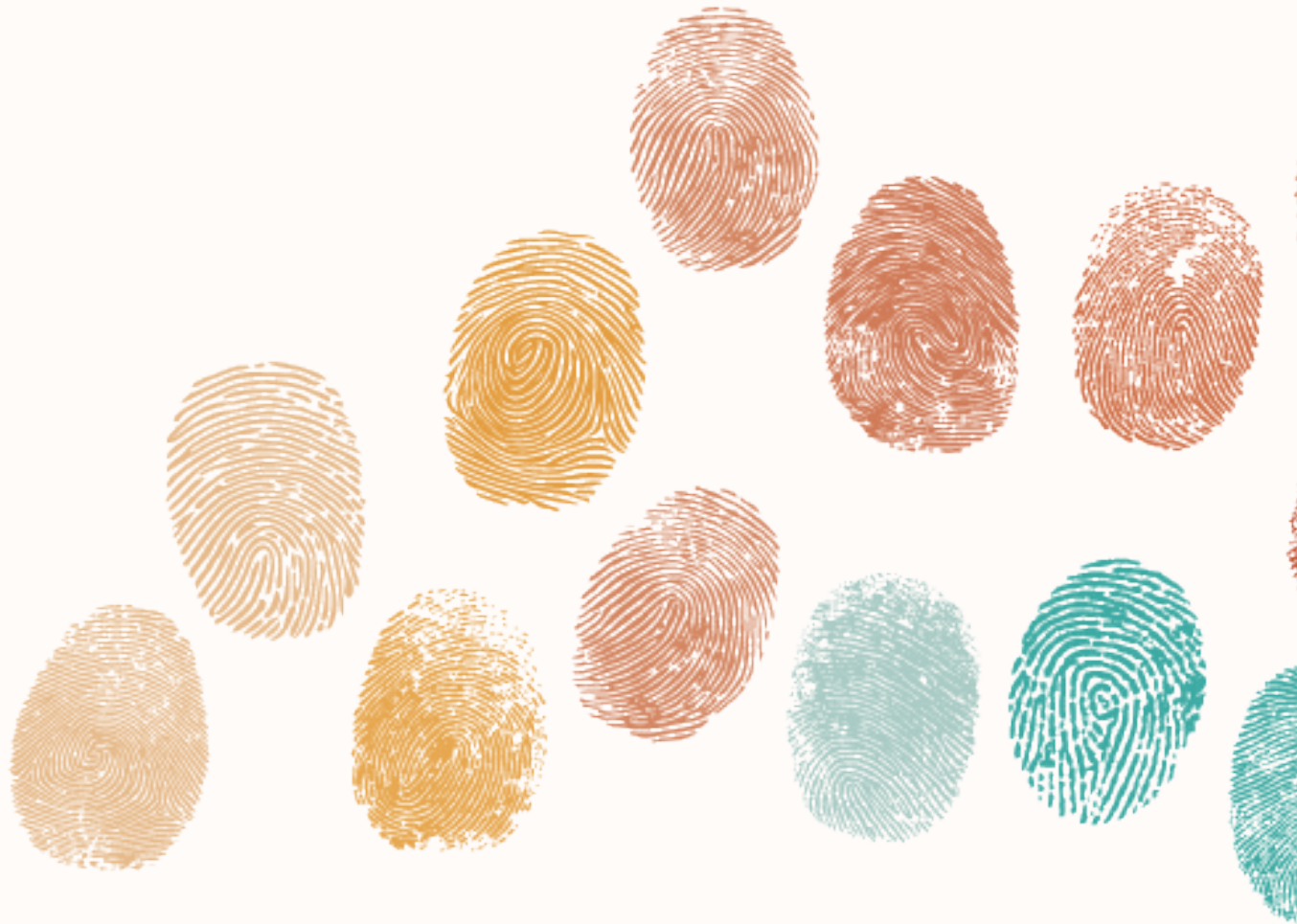
#### Moyen 3.3

Se doter de mécanismes efficaces de consultation avec les personnes étudiantes toujours dans une approche de co-construction (collège-personnes étudiantes).

---

<sup>3</sup> Extrait du PARES : Le Conseil supérieur de l'éducation (CSE) a proposé une définition du concept de réussite qui présente les avantages d'être centrée sur le projet de formation de l'étudiante ou étudiant et sur son développement global. La réussite est aussi conçue comme un processus composé d'étapes à franchir, qui renvoient à autant d'indicateurs qui s'enchaînent dans un continuum. C'est cette définition qui a été retenue pour guider les travaux du Ministère :

« [...] l'acquisition et l'intégration par l'étudiant ou l'étudiante de connaissances et de compétences en lien avec une formation de haut niveau s'inscrivant dans son projet personnel et contribuant tout à la fois à son développement sur les plans professionnel, artistique, scientifique, culturel, civique et personnel1. [PLAN D'ACTION POUR LA RÉUSSITE EN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR 2021-2026](#)





## OBJECTIFS ET CIBLES

Le nouveau plan de la réussite vise l'augmentation de 1,5 % point de pourcentage pour chacun des éléments suivants, en considérant les données de référence ci-dessous :

Taux de réussite des cours de 1<sup>re</sup> session (moyenne institutionnelle des 5 dernières années) :

- Programmes préuniversitaires : 75,1 %
- Programmes techniques : 60,2 %

Taux de réinscription à la 3<sup>e</sup> session (moyenne institutionnelle des 5 dernières années) :

- Programmes préuniversitaires : 76,7 %
- Programmes techniques : 69,8 %

Taux de diplomation (durée prévue + 2 ans, tout programme même collège, cohorte Automne 2018)

- Programmes préuniversitaires : 61,4 %
- Programmes techniques : 48 %

**TABLEAU DES ACTIONS POUR 2021-2026**

<b>PRIORITÉ 1</b>			
<b>ASSURER L'INTÉGRATION DU NUMÉRIQUE AU COLLÈGE</b>			
Actions	Résultats attendus	Responsables	Échéancier

**Objectif 1 : Favoriser le développement des compétences numériques**

1	Mettre sur pied un comité institutionnel du numérique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un comité institutionnel du numérique pour l'ensemble des sites desservis par le Collège</li> <li>• Un minimum de 2 rencontres du comité par année</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction des TI/RI</li> </ul>	2021-2022 et annuellement par la suite
2	Organiser des activités d'information et de formation portant sur le numérique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La réalisation d'au moins 4 activités d'information et de formation par année</li> <li>• Un taux de participation d'au moins 20 % des employés et de 15 % des étudiants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction des TI/RI</li> <li>• Direction des études (en collaboration)</li> </ul>	Débuté en 2021-2022 et annuellement par la suite
3	Appuyer la mise à niveau et le développement des compétences numériques de l'ensemble du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement de tout le personnel ayant manifesté un tel besoin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction des TI/RI</li> </ul>	En continu
4	Rendre disponibles l'information et la documentation sur les différentes solutions numériques du Collège	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation de l'intranet comme plateforme de diffusion de la documentation</li> <li>• Publication d'un répertoire contenant la documentation après collecte des données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction des TI/RI</li> </ul>	2021-2022

**Objectif 2 : Soutenir la transition vers une culture numérique propre au Collège**

1	Identifier, à l'aide d'outils d'autoévaluation, le besoin de formation sur le numérique par catégorie de personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production d'un outil d'autoévaluation</li> <li>• Établissement d'un calendrier de formation basé sur les résultats de la démarche d'autoévaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction des TI/RI</li> </ul>	2022-2023
2	Développer des outils favorisant la formation autoportante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendre accessible l'ensemble des outils déjà existants</li> <li>• Création de nouvelles formations autoportantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction des TI/RI</li> <li>• Direction des études (en collaboration)</li> </ul>	2021-2022 et en continu

<b>PRIORITÉ 2</b>			
<b>UTILISER LE NUMÉRIQUE COMME VECTEUR DE VALEUR AJOUTÉE DANS L'ENSEIGNEMENT ET L'APPRENTISSAGE</b>			
Actions	Résultats attendus	Responsables	Échéancier

**Objectif 1 : Promouvoir des pratiques innovantes en matière d'enseignement**

1	Offrir de l'accompagnement aux enseignants dans l'intégration du cadre de référence de la compétence numérique dans les pratiques d'enseignement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration du cadre de référence lors de la révision des programmes d'études</li> <li>• Diffusion du cadre de référence numérique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction des études</li> <li>• Direction des TI/RI (en collaboration)</li> </ul>	2021-2022 et en continu
2	Soutenir l'acquisition et le développement de ressources éducatives numériques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissement d'une procédure institutionnelle d'acquisition</li> <li>• Diversification des plateformes de diffusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction générale</li> <li>• Direction des TI/RI</li> </ul>	2021-2022
3	Explorer et assurer une veille stratégique sur les nouvelles pratiques innovantes misant sur le numérique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation active à des comités externes</li> <li>• Maintien et bonification du Signet pédagogique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction des TI/RI</li> <li>• Direction des études</li> </ul>	En continu

## Objectif 2 : Favoriser l'apprentissage à l'aide du numérique

1	Mettre en place des mesures facilitant et simplifiant l'accès aux plateformes d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Simplification des accès aux différents outils numériques du Collège</li> <li>•Amélioration de la couverture du réseau sans fil du Collège</li> </ul>	•Direction des TI/RI	2021-2022
2	Assurer l'accompagnement et l'encadrement des étudiants dans l'utilisation des différentes plateformes d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Intégration d'un volet technologique lors de l'accueil des étudiants</li> <li>•Ajout d'une trousse technologique dans l'intranet étudiant</li> <li>•Mise en place d'une ligne d'assistance pour l'aide technologique aux étudiants</li> </ul>	•Direction des TI/RI	2021-2022 et en continu
3	Analyser la possibilité de recourir à des solutions d'intelligence artificielle pour accompagner les étudiants tout au long de leur parcours éducatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Position institutionnelle quant à l'utilisation des solutions d'intelligence artificielle</li> </ul>	•Direction des études	2021-2022

## Objectif 3 : Structurer les pratiques liées aux modes de formation à distance et hybride

1	Assurer un développement structurant et cohérent des modes de formation à distance et hybride	•Dépôt de projets à caractère numérique	•Direction des études	2021-2022
		•Entente avec toutes les instances concernées sur la formation à distance et hybride	•Direction des ressources humaines	2022-2023
2	Assurer l'aménagement des locaux favorisant les modes de formation alternatifs	•Adaptation des locaux répondant au mode de formation souhaité	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Direction des TI/RI</li> <li>•Direction des études</li> <li>•Direction des Services administratifs</li> </ul>	2021-2022 et en continu
3	Assurer l'accompagnement pédagogique et technopédagogique dans les pratiques d'enseignement adaptées aux modes de formation et dans l'adaptation des matériels pédagogique et didactique	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mise en place d'une offre de formation</li> <li>•Accompagnement personnalisé selon les besoins exprimés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Direction des TI/RI</li> <li>•Direction des études</li> </ul>	2021-2022 et en continu

## PRIORITÉ 3

### FAVORISER UN ENVIRONNEMENT PROPICE AU DÉPLOIEMENT DU NUMÉRIQUE

Actions	Résultats attendus	Responsables	Échéancier
---------	--------------------	--------------	------------

## Objectif 1 : Renforcer la gouvernance numérique

1	Assurer la coordination et la communication du déploiement et de l'intégration du numérique au sein du Collège	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dépôt d'un bilan annuel au comité institutionnel du numérique</li> <li>•Publication d'articles sur l'intranet du Collège</li> </ul>	•Direction des TI/RI	2021-2022 et en continu
2	S'assurer de la concertation de l'ensemble des directions dans l'intégration du numérique au sein du Collège	•Orientations définies annuellement par l'équipe de direction	•Régie élargie	2021-2022 et en continu
3	Mettre en place des politiques, des procédures et des règles concernant l'utilisation des solutions numériques	•Diffusion d'un répertoire regroupant ces informations dans l'intranet des étudiants et dans celui du personnel	•Direction des TI/RI	2022-2023 et en continu

## Objectif 2 : Offrir des solutions numériques adaptées aux besoins du Collège

1	Mettre en place des équipements et des solutions numériques adaptées et, au besoin, en soutenir les acquisitions	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mise en place d'un système qui regroupe les analyses de besoins et les recommandations du comité institutionnel du numérique</li> <li>•Section dédiée au numérique incluse dans la démarche annuelle d'immobilisations</li> <li>•Acquisition des équipements et des solutions numériques en fonction des orientations du Collège</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Direction des TI/RI</li> <li>•Direction des études (en collaboration)</li> <li>•Direction des Services administratifs (en collaboration)</li> </ul>	2021-2022 et en continu
2	Assurer l'actualisation en continu des solutions numériques en fonction de l'évolution des besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Renouvellement du parc informatique</li> <li>•Mise en place de solutions numériques selon les besoins exprimés</li> </ul>	•Direction des TI/RI	En continu
3	Classifier l'ensemble des solutions numériques dans des scénarios pédagogiques et les rendre accessibles	•Mise en place d'un système d'aide à la décision numérique disponible sur l'intranet du Collège	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Direction des TI/RI</li> <li>•Direction des études</li> </ul>	2022-2023

## Objectif 3 : Assurer l'accès et la sécurisation des solutions numériques du Collège

1	Assurer le maintien d'infrastructures numériques fiables et performantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Infrastructures technologiques récentes et à jour</li> <li>•Systèmes redondants et robustes</li> </ul>	•Direction des TI/RI	En continu
2	Mettre en place des protocoles d'accessibilité et de sécurité des solutions numériques	•Respect des obligations ministérielles en matière de cybersécurité	•Direction des TI/RI	En continu
3	Assurer la communication et la promotion des protocoles mis en place par le Collège	•Intranet opérationnel pour tous les services	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Direction des TI/RI</li> <li>•Tous les autres services (en collaboration)</li> </ul>	2021-2022

## BILAN DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2018-2023



Par souci de synthèse, nous présentons ici le bilan graphique de la planification stratégique 2018-2023 du Cégep et quelques éléments de précisions. Les réalisations annuelles, les taux de réussite se retrouvent dans chacun des rapports annuels produits par le Cégep et il est toujours possible de s'y référer.

Tel que déjà mentionné, bien que la cyberattaque et la pandémie aient largement affecté les activités régulières et les priorités du Cégep, nous évaluons à près de 82 % les actions atteintes en partie ou totalement selon les indicateurs retenus (57,6 % majoritairement atteintes et 24,2 % partiellement atteintes). Un peu plus de 12 % des actions sont considérées comme non atteintes, alors que 6 % des actions n'ont pas été évaluées (soit par absence de données, soit pour d'autres raisons).





Ce bilan succinct représente un échantillon des réalisations du Collège lors de la période couverte. Il s'agit du portrait en fonction des indicateurs retenus seulement. La réalité du cégep de St-Félicien des cinq dernières années et

de ses constituantes (Centre d'études collégiales à Chibougamau, Service aux entreprises et aux collectivités, CCTT Écofaune boréale) a beaucoup évolué. Nous amorçons ce nouveau positionnement stratégique forts d'un développement marqué dans la grande majorité de nos secteurs et au sein de nos quatre vocations particulières identifiées pour la période 2018-2023 : **L'accompagnement des Premières Nations et Inuit, la recherche, le développement durable et le numérique**. Nous constatons que ces vocations particulières ont été structurantes pour le Cégep, qu'elles sont de plus en plus présentes et que, sans être des spécificités propres à notre nouvelle planification stratégique, elles demeureront intrinsèques et omniprésentes.






# BILAN DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2018-2023

		ANALYSE		Plan Stratégique 2018-2023
INDICATEURS DE RÉSULTATS		CIBLES	Résultats selon les rapports annuels 18-19, 19-20, 20-21, 21-22	Niveau d'atteinte projeté
<b>1</b>	<b>ORIENTATION / ATTRACTION</b>			
Effectifs québécois - Jamésie	Accroître le nombre d'étudiants en provenance de la Jamésie-Eeyou Itshee pour le site de Chibougamau.	Retenir 80 % des diplômés de 5 <sup>e</sup> secondaire en provenance de notre zone prioritaire de recrutement dans nos programmes réguliers.	<p>Taux de rétention (incluant 22-23) des étudiants secteur Chibougamau-Chapais si situe entre <b>65% et 75%</b></p> <p><b>Mise en garde :</b>                      Nombre de finissants (écoles secondaire PDN) légèrement à la hausse</p> <p>Augmentation du nombre de demande à l'extérieur en progression (en provenance PDN)</p> <p>Pas d'admission au CECC en provenance du secteur ouest de la région</p>	
	Évaluer la possibilité de mettre en place un nouveau programme DEC-BAC.	Proposer des cheminements différents afin de rejoindre d'autres types de clientèles (nouvelles passerelles DEC-BAC, AEC-DEC, RAC) dans le but d'obtenir un diplôme d'études collégiales.	<p><b>Liste non exhaustive :</b></p> <p>Nouveaux DEC permanents au CECC :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Techniques d'éducation spécialisée</li> <li>- Natural Environment technology</li> </ul> <p>DEC en préparation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accounting and management technology (en cours de développement)</li> </ul> <p>Entente DEC-BAC :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- TMN à St-Félicien et Université de Sherbrooke (environnement)</li> </ul>	











## BILAN DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2018-2023

Effectifs québécois comté Roberval – régional – extrarégional	Accroître le nombre d'étudiants en provenance du comté Roberval pour le site de St-Félicien.	Augmenter à 30 % la proportion d'étudiants en provenance de la région et de l'extérieur de la région, dans nos programmes réguliers.	Taux moyen : 55%	
	Offrir une nouvelle AEC priorisée par la CPMT afin de contrer la rareté de main- d'œuvre.	Offrir une AEC par année selon les besoins ciblés en adéquation formation / emploi.	Toujours plus de 1 AEC offerte par an (moyenne annuelle supérieure à 10) <b>Complément :</b> Nombre d'AEC offerte annuellement en croissance	
Effectifs internationaux	Mettre de nouvelle mesure en place permettant d'établir de nouveaux partenariats à l'international pour le site de Chibougamau.	Atteindre un taux de 10 % d'effectifs admis au site de Chibougamau en provenance de l'international dans les programmes réguliers et 40 % dans les autorisations provisoires.	13% au régulier Autorisation provisoire : N/A	
	Accroître le nombre d'étudiants en provenance de l'international dans les programmes de soins infirmiers, transformation des produits forestiers et techniques de comptabilité et gestion.	Atteindre un taux entre 20 % et 25 % d'effectifs admis au site de St-Félicien en provenance de l'international.	20 % (Tous programmes confondus)	
	Évaluer le nombre d'étudiants internationaux qui poursuivent aux études universitaires.	Atteindre entre 5 % à 8 % le taux d'admission de ces étudiants en formation préuniversitaire, et ce, dans un contexte de cheminement harmonisé DEC-BAC.	Non disponible	






## BILAN DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2018-2023

Effectifs Premières Nations et Inuit	Chibougamau :  Faire les démarches auprès du MEES afin de se voir reconnaître le programme Tremplin DEC autochtone.  Faire les démarches auprès du MEES afin de se voir reconnaître le programme de TMN, voie de sortie faune en anglais au CECC.	Une cohorte Tremplin DEC autochtone ou Accueil et intégration autochtone (selon le choix définitif qui sera convenu entre les parties et le MEES) par année à compter de 2020-2021.  Une cohorte de TMN en anglais par année ou tous les deux ans à compter de 2020-2021 (comportant 70 % d'effectifs autochtones).	1 cohorte en 20-21 1 cohorte en 21-22 1 cohorte en 22-23	
	Saint-Félicien :  Mettre en place des stratégies afin de rejoindre les besoins exprimés par les étudiants des Premières Nations.	Partenariat actif avec le Centre d'amitié autochtone sous forme de programme de soutien à la sécurisation culturelle et linguistique.	Aucune à ce jour	
		Améliorer de 20 % le taux d'attraction des effectifs étudiants en provenance de Mashteuiatsh par rapport au taux observé en 2017-2018.	2017-18 : 13 Moyenne 2018-19 à 2022-23 : 15  (Amélioration de 15% => 75% de la cible atteinte)	
	Formation continue :  Travailler avec les partenaires afin de répondre aux besoins exprimés dans le but de : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer, réviser ou adapter un programme</li> <li>▪ Offrir des programmes qualifiants et services arrimés aux besoins à caractères sociaux, économiques et environnementaux.</li> </ul> Collaborer avec les partenaires issus des Premières Nations et Inuits dans leur cheminement postsecondaire.  Entretenir des liens étroits avec les organisations issues des Premières Nations et Inuits dans le but d'accroître et maintenir de bonne relation.	7 AEC par année parmi les programmes suivants, selon les ressources financières et selon les besoins exprimés par les peuples des Premières Nations et Inuits : Assistant-guide autochtone en tourisme d'aventure, Intendance d'un territoire cri, Éducatrice-Éducateur en services à l'enfance autochtone, Géologie des ressources minérales, Gestion de services à l'enfance, Éducation spécialisée – Enfance autochtone et inuite, Supervision de services en hôtellerie et restauration en milieu autochtone.	Moyenne > 7 par an	
		Qu'au moins un projet de formation soit élaboré ou en cours d'élaboration, en réponse à un nouveau besoin identifié par les Premières Nations et Inuits.	>1 (Eeyou-Ituun, Protection de la faune en territoire cri, AEC valorisation fourrure nordique, éducation service à l'enfance autochtone)	
	Mobilité sortante	Mettre en place de nouveaux partenariats interétablissements dans le but de favoriser la mobilité sortante du personnel et des étudiants.	Un appel de projets de mobilité sortante diffusé chaque année à compter de l'année 2019-2020.	Oui en 19-20 Aucun en 20-21 (cyberattaque) Oui en 21-22








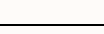



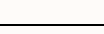



## BILAN DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2018-2023

		Sur une période de 5 ans, viser à accroître le nombre d'initiatives et de projets favorisant la mobilité sortante des étudiants, des enseignants ainsi que du personnel.	Quelques initiatives au site de St-Félicien à partir de 20-21	
Développement Durable (Vocation particulière)	Mettre en place une structure de gouvernance opérationnelle afin de répondre à la vocation en développement durable.	Une conception institutionnelle convenue en collégialité au terme de l'année 2019-2020.	Cadre de référence réalisé	
		Des outils de gestion pour tous les projets promus par le Cégep (internes et externes) et mise en œuvre en 2020-2021.	Quelques outils en cours	
		Un programme d'études par année ayant intégré le volet DD dans l'approche programme.	7 programmes ou départements à ce jour	
		Un gala regroupant tous les projets à caractère DD et multidisciplinaires présentés au terme d'un colloque provincial à St-Félicien.	Gala converti en semaine (régionale) du développement durable – réalisé en 21-22	
Recherche en CCTT et hors CCTT (Vocation particulière)	<u>En CCTT :</u>  Dans l'éventualité d'une réponse favorable du MEES dans le cadre de l'appel de CCTT de février 2018, déployer le Centre ÉCOFAUNE BORÉALE au Cégep de St-Félicien et au Centre d'études collégiales à Chibougamau.	Obtention d'un statut permanent d'Écofaune boréale en 2021-2022.	Statut permanent obtenu en 21-22	
		Un laboratoire d'Écofaune boréale en opération.	Laboratoire opérationnel à Mashteuiatsh	
		Un projet de recherche en pratiques sociales novatrices obtenu et visant à documenter l'approche de formation du SEC développée depuis le milieu des années 90 auprès des Premières Nations et Inuits.	Ce projet n'est pas réalisé (mais plusieurs projets avec les Premières Nations et Inuit sont en cours)	
	<u>Hors-CCTT :</u>  D'ici juin 2018, assurer le maintien de la coordination de la recherche au Cégep de St-Félicien et au Centre d'études collégiales à Chibougamau.  D'ici juin 2019, assurer la poursuite du développement des outils de soutien/activités dédiés aux chercheurs afin de stimuler et faciliter les activités de recherche + Soutenir et stimuler les activités de recherche en cours, à venir et émergentes.	Réalise annuellement une Journée institutionnelle sur la recherche.	Aucune journée institutionnelle mais plusieurs capsules, atelier + bonification conseillère à la recherche à temps plein	
		Au moins 1 projet de recherche financé par année.	> 1 projet/année financé	
			Obtention de financement interne et externe	

## BILAN DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2018-2023

Accompagnement des Premières Nations et Inuit (Vocation particulière)	Mettre en place une offre de formation qui permettra de répondre aux besoins des trois (3) communautés autochtones qui ceinturent le Centre d'études collégiales à Chibougamau.	Au terme de la période couverte par le plan stratégique, le Centre d'études aura développé les partenariats et mécanismes nécessaires afin d'entretenir des relations gagnantes-gagnantes avec les autorités scolaires et inuites, lui permettant d'accueillir et de diplômer des étudiants des Premières Nations et Inuits soit en anglais ou en français.	En cours	
	Mettre en place des stratégies de communication et des mesures liées à la réussite pour les étudiants en provenance des communautés.	Au site de St-Félicien, les partenariats et mécanismes nécessaires auront été développés afin d'entretenir le même type de relations avec les autorités scolaires des communautés innues de Mashteuiatsh et Atikamekw d'Opiticiwan, permettant d'accueillir et de diplômer des étudiants en provenance de ces communautés.	Plusieurs partenariats et/ou collaboration mise en place et/ou en cours	
Numérique (Vocation particulière)	<p>Note :</p> <p>Le conseil d'administration a adopté son premier plan d'action numérique 2021-2026. Les objectifs et les indicateurs propres à ce plan qui soutient principalement la vocation numérique du Cégep seront décrits de manière explicite à partir du rapport annuel 2020-2021.</p>	Au terme de la période couverte par le plan stratégique, le développement des compétences numériques du personnel – cadre, enseignant, professionnel de soutien s'inscrira en adéquation avec l'offre de formation permettant de répondre aux besoins émergents de la clientèle étudiante.	En cours	
		Mettre en place des plateformes de partages communes en support aux activités programmes, aux activités administratives ainsi qu'aux activités de recherche.	6 plateformes de partage en place	
		Sur une période de cinq ans, viser un positionnement comme cégep hôte de l'offre de formation de certains programmes d'études propres à l'institution (AEC, DEC, formation sur mesure).	En cours	
<b>2</b>	<b>ORIENTATION / RÉTENTION</b>			

## BILAN DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2018-2023

Assurer la réussite éducative des étudiants et étudiantes (Plan de la réussite - ABRÉGÉ)	Offrir des services aux étudiantes et aux étudiants afin de soutenir leur réussite éducative.	Augmenter les taux de réussite de la première session de 1,5 % : <ul style="list-style-type: none"> <li>De 64,5 % à 66 % pour le secteur technique;</li> <li>De 74,2 % à 75,7 % pour le secteur préuniversitaire.</li> </ul>	Technique : 62,7% Préuniversitaire : 74,3%									
	Accompagner l'étudiante ou l'étudiant dans ses apprentissages en vue de favoriser sa réussite scolaire.	Augmenter les taux de réinscription en troisième session de 1 % : <ul style="list-style-type: none"> <li>De 78,4 % à 79,4 % pour le secteur technique;</li> <li>De 72,3 % à 73,3 % pour le secteur préuniversitaire.</li> </ul>	Technique : 69,2% Préuniversitaire : 76,6%									
	Assurer une cohérence entre la planification des cours, la conception des activités d'apprentissage et l'évaluation dans un contexte d'approche par compétence.	Augmenter les taux de diplomation dans la durée prévue de 2 % : <ul style="list-style-type: none"> <li>De 37,3 % à 39,3 % pour le secteur technique;</li> <li>De 49,5 % à 51,5 % pour le secteur préuniversitaire.</li> </ul>	Technique : N/D Préuniversitaire : 46%									
	Favoriser la réussite des étudiantes et étudiants de 1 <sup>re</sup> année.	Augmenter les taux de diplomation dans la durée prévue + 2 ans de 2 % : <ul style="list-style-type: none"> <li>De 50,4 % à 52,4 % pour le secteur technique;</li> <li>De 55,2 % à 57,2 % pour le secteur préuniversitaire.</li> </ul>	Technique : N/D Préuniversitaire : N/D									
	Assurer la qualité des programmes d'études.											
	Assurer la mobilisation et l'engagement du collège au regard de la réussite éducative.											
<p><i>Bien que les cibles reliées au plan de la réussite n'aient pas été atteintes pour la plupart, le bilan plus exhaustif du plan de la réussite témoigne d'une proportion élevée de réalisation des actions prévues (50%) ou en partie réalisées (14%) pour la période du plan stratégique en vigueur. Des pistes d'action nouvelles devront être explorées dans le cadre de la future planification stratégique pour améliorer la réussite éducative.</i></p> <p><i>De plus, le contexte pandémique échelonné sur quelques années n'a pas été favorable à l'atteinte du plan de la réussite.</i></p> <p><b>Légende :</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Projection de cible non atteinte (moins de 25%)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Projection de cible partiellement atteinte (entre 25% et 75%)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Projection de cible atteinte (plus de 75%)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cible non évaluée ou information non disponible</td> <td></td> </tr> </table>			Projection de cible non atteinte (moins de 25%)		Projection de cible partiellement atteinte (entre 25% et 75%)		Projection de cible atteinte (plus de 75%)		Cible non évaluée ou information non disponible			
Projection de cible non atteinte (moins de 25%)												
Projection de cible partiellement atteinte (entre 25% et 75%)												
Projection de cible atteinte (plus de 75%)												
Cible non évaluée ou information non disponible	