



**Cégep Limoilou**

# Cégep Limoilou

## Plan stratégique de développement

### 2014-2020

Version actualisée  
Adoptée par le conseil d'administration le 27 novembre 2017  
(CA 418.05)

# Plan stratégique de développement 2014-2020

## Table des matières

- 1 Mot de la direction
- 2 Le Cégep Limoilou
  - Notre mission
  - Nos valeurs
- 3 Contexte et enjeux
- 8 Vision et stratégie
- 11 Mise en œuvre et suivi du plan

## UNIR ET INSPIRER

Tout au long de l'année 2013-2014, la communauté collégiale du Cégep Limoilou s'est mobilisée pour l'élaboration du *Plan stratégique de développement 2014-2020*. Près de 2 500 personnes, étudiants actuels et futurs, membres du personnel et partenaires du Collège, ont contribué à une ou plusieurs étapes de consultation et de validation menées successivement sur une période de 10 mois.

Cette opération a permis de partager et d'échanger sur les enjeux et les défis qui définiront le contexte dans lequel évoluera le Collège au cours des quatre prochaines années. Notre mission, tout comme nos valeurs, ont fait l'objet d'une large réflexion qui a permis d'enraciner solidement nos convictions et d'établir une vision claire de ce que deviendra le Cégep Limoilou d'ici 2020. Pour concrétiser cette vision, nous avons tracé ensemble la voie à suivre en identifiant trois orientations et six objectifs à atteindre. Nous avons aussi défini les indicateurs qui nous permettront de faire le point annuellement sur le niveau d'atteinte de ces objectifs.

Ce document vous livre le résultat de cette riche réflexion nourrie par l'engagement et l'enthousiasme des membres de la communauté collégiale. Chacune des sections de ce document a fait l'objet d'un solide consensus et elles constituent autant de piliers qui soutiendront une à une les étapes de réalisation de ce vaste chantier.

C'est donc avec beaucoup de fierté que nous vous présentons notre *Plan stratégique de développement 2014-2020*, un plan qui nous ressemble, nous unit et nous inspire.

Le directeur général,



Louis Grou

Le président du conseil  
d'administration,



Guy Arteau



# Le Cégep Limoilou

L'un des premiers collèges d'enseignement général et professionnel en 1967, le Cégep Limoilou repose sur de solides assises. Issu notamment du regroupement de l'Externat Saint-Jean-Eudes et de l'École de technologie de Québec, le Cégep Limoilou a hérité d'une grande expertise en enseignement technique et de convictions centrées sur la démocratisation de l'enseignement et la justice sociale. Des legs qui inspirent toujours son projet éducatif intitulé : *Le savoir, source de liberté!* Aujourd'hui, quelque 750 employés œuvrent à la réussite des 5 500 étudiants répartis dans près de 45 programmes et profils de formation dispensés sur trois sites d'enseignement. Le Collège prépare donc la relève dans des domaines très variés : sciences et technologies, arts et culture, sciences humaines, industrie touristique, sciences de la santé et administration.

Partenaire du développement économique de la région de Québec, le Cégep Limoilou contribue à l'amélioration des compétences des adultes, par ses activités de formation continue, ainsi qu'à la compétitivité des entreprises, par ses nombreux services d'accompagnement et de formation. Sa complicité avec le milieu du travail l'a d'ailleurs amené à être un pionnier en enseignement coopératif au Québec en offrant l'Alternance travail-études. En plus de réaliser diverses activités à l'étranger, dont des stages de formation, le Cégep participe à des projets de coopération internationale en Amérique latine et en Afrique. Il a de plus créé la première Classe Confucius pour l'Est du Québec. Toujours dans ce même esprit d'innovation, le Cégep Limoilou fait preuve de leadership dans d'autres domaines tels que l'entrepreneuriat avec son programme parascolaire Entrepreneuriat-études, le développement durable avec son Comité d'action et de concertation en environnement, et le sport à titre de membre de l'Alliance sport-études.

Le Cégep Limoilou est donc un établissement en pleine maturité, engagé résolument dans le développement global des individus et préoccupé par la qualité du milieu de vie tant de ses étudiants que de ses employés.

## Notre mission

Le Cégep Limoilou est un établissement d'enseignement supérieur qui a pour principale mission de former et de préparer ses étudiants, jeunes et adultes, à la poursuite de leurs études, au marché du travail et à l'exercice du rôle qu'ils joueront dans la société.

Nous formons des citoyens qualifiés, responsables et engagés, capables de se réaliser, de s'adapter au changement et de contribuer activement à l'évolution de la société, inspirés par leurs idéaux. Nous favorisons le développement de la personne dans toutes ses dimensions, animés par la conviction que le savoir est source de liberté.

Faisant preuve de leadership et ouverts sur le monde, nous rayonnons dans notre collectivité et au-delà par notre implication dans le milieu et par notre soutien au développement des organisations, notamment par la formation d'une main-d'œuvre qualifiée.

## Nos valeurs

Nos valeurs inspirent et influencent nos actions.

- ACCESSIBILITE .....Nous sommes ouverts à la diversité, nous offrons à tous la possibilité de réussir, dans un milieu de vie humain.
- ACCOMPLISSEMENT.....Nous aidons les personnes à développer leur plein potentiel et à se dépasser. Nous leur offrons la possibilité de s'épanouir tout au long de leur vie.
- ENGAGEMENT .....Nous croyons que chaque personne, par son libre choix et sa prise en charge, peut façonner sa vie, améliorer celle des autres et la société.
- CREATIVITE.....Nous valorisons l'imagination, l'innovation, l'audace et la passion.
- RESPECT .....Nous traitons les personnes avec égard, nous faisons preuve de civisme et nous posons des gestes pour protéger l'environnement et créer un avenir viable.

# Contexte et enjeux

## Un enjeu de mobilisation collective pour la réussite

### LA RÉUSSITE... DES EFFORTS IMPORTANTS

La réussite scolaire constitue une priorité pour le Cégep Limoilou. Elle repose avant tout sur la qualité de la relation que les étudiants établissent avec les enseignants, fortement valorisée au Cégep. Dans la foulée de la mise en œuvre de son *Plan d'amélioration de la réussite*, le Cégep a développé une série de mesures et soutenu de nombreux projets visant à favoriser la persévérance et la réussite de ses étudiants. Le soutien à l'action des centres d'aide, l'implantation de projets et de services en appui à la réussite, la promotion des carrières scientifiques et technologiques de même que la reconnaissance de l'engagement étudiant ont été ses principaux axes d'intervention.

Le Cégep a de plus consenti des efforts importants à l'accueil et à l'accompagnement des étudiants, au développement d'outils de connaissance et de suivi de ses étudiants et à la modernisation des carrefours de l'information sur ses deux campus. Le soutien à la réussite s'appuie également sur l'action concertée de plusieurs directions au sein du Cégep et peut compter sur un appui important de sa Fondation.

### DES DÉFIS QUI PERSISTENT

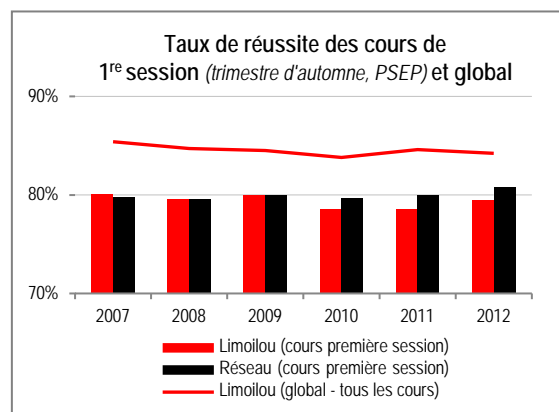
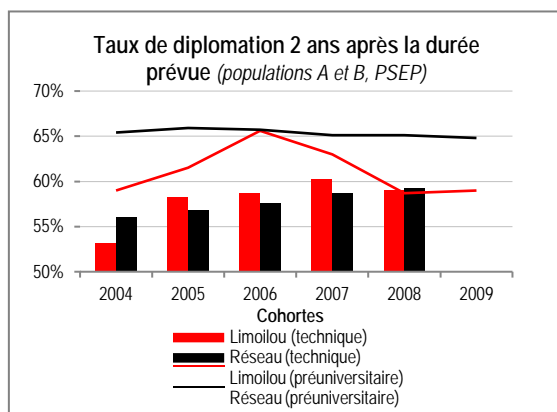
Si les ressources et les mesures déployées par le Cégep Limoilou en soutien à la réussite sont nombreuses et importantes, certains défis persistent. Une mobilisation collective pour la réussite, dans les actions déployées en classe comme dans les services, serait porteuse de changement et fort probablement de résultats. Le Cégep recueille beaucoup d'informations sur ses étudiants; il doit arriver à mieux les traduire en stratégies pédagogiques adaptées, en classe. De plus, une intervention précoce et un accompagnement individualisé permettraient de mieux soutenir la persévérance et de prévenir les échecs. La qualité de la langue demeure une préoccupation importante; elle exerce une influence importante sur la réussite, en plus de constituer une priorité pour le MESRS, qui demande aux cégeps d'en faire un objectif de leur plan stratégique. Enfin, le renforcement de l'arrimage entre les formations générale et spécifique permettrait d'accroître la cohérence des programmes.

### UN BON TAUX DE RÉUSSITE DES COURS, MAIS UNE PERSÉVÉRANCE À AMÉLIORER

Le taux de diplomation des étudiants au secteur technique du Cégep Limoilou s'est amélioré au cours des dernières années et se situe généralement légèrement au-dessus de celui du réseau public. Au secteur préuniversitaire, on note une progression suivie d'un recul, alors que le réseau public demeurerait stable; le taux de diplomation au Cégep Limoilou y est inférieur à celui du réseau public. Il faut dire que les étudiants admis au Cégep pendant cette période présentaient une moyenne générale au secondaire inférieure de près de 1,8 % à celle des étudiants du réseau public.

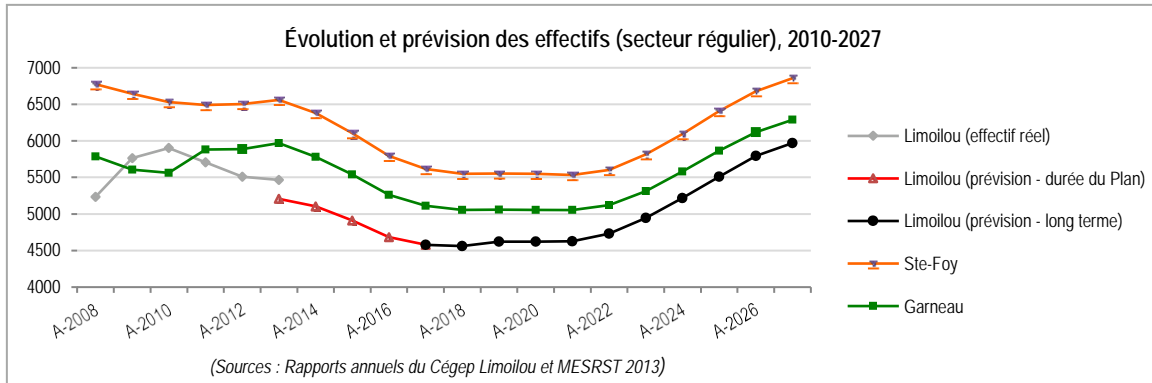
La réussite des cours de la 1<sup>re</sup> session constitue un bon indicateur de succès dans le passage aux études collégiales. Elle a été relativement stable au Cégep Limoilou au cours des dernières années et légèrement inférieure à celle du réseau public. Le taux de réussite global des cours au Cégep oscille autour de 84,5 % depuis quelques années.

Ces résultats illustrent le fait que les étudiants du Cégep Limoilou réussissent leurs cours dans une large mesure, mais qu'ils ne sont pas aussi nombreux à persévérer pour compléter leur formation et obtenir leur diplôme.



## Un enjeu de notoriété et de positionnement pour maintenir l'effectif étudiant

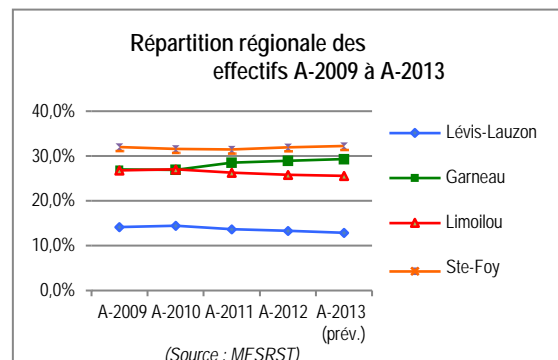
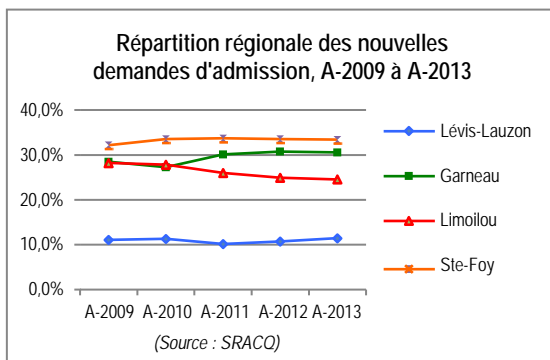
Au cours des dernières années, le Cégep Limoilou a fait face à une diminution sensible de son effectif étudiant au secteur régulier, particulièrement marquée au secteur préuniversitaire avec un recul de 12,7 % entre 2010 et 2013. Les prévisions du ministère de l'Éducation supérieure, de la Recherche et de la Science (MESRS) laissent de plus entrevoir une diminution additionnelle de 12,4 % de l'effectif étudiant au secteur régulier entre 2013 et 2018, suivie d'une période de croissance importante jusqu'en 2027.



La situation est d'autant plus préoccupante que les autres cégeps de la région sont également confrontés à des prévisions à la baisse de leur effectif étudiant. Cette situation renforcera la dynamique d'émulation entre les cégeps, qui cherchent à se démarquer. Notons qu'en 2011, le MESRS prévoyait une diminution à court terme des effectifs étudiants dans les trois cégeps publics francophones de la région de la Capitale-Nationale; entre 2011 et 2013, cette baisse ne s'est toutefois concrétisée qu'à Limoilou, quoique moindre qu'anticipée. Si la même tendance devait se maintenir dans les prochaines années, le Cégep Limoilou ferait face à un défilage.

Les efforts de positionnement déployés par le Cégep au cours des dernières années expliquent possiblement la diminution de l'écart entre les cégeps de la région dans leur capacité d'attirer les demandes d'admission dès le premier tour : le Cégep Limoilou recevait ainsi plus de 60 % de ses nouvelles demandes d'admission au premier tour à l'automne 2013, comparativement à 51 % en 2009. Il se rapproche d'ailleurs des autres cégeps de la région à cet égard. Il n'en demeure pas moins que depuis cinq ans, la part du Cégep Limoilou dans la répartition régionale des nouvelles demandes d'admission et des effectifs étudiants diminue.

Le Cégep a consacré des efforts importants au développement de ses programmes d'études et d'une vie étudiante riche. Il s'est doté d'infrastructures modernes permettant de soutenir les apprentissages en s'appuyant sur les meilleures pratiques. Il a déployé des efforts importants pour se forger une image enviable et faire reconnaître son dynamisme. L'amélioration de l'image de la Basse-Ville, liée à sa revitalisation, pourrait également avoir une influence positive sur celle du Cégep. Ce dernier fait néanmoins toujours face à un défi de notoriété et de positionnement ainsi que d'accessibilité (notamment sur le plan du transport). Soulignons à cet égard que les étudiants consultés dans l'élaboration du plan stratégique disent privilégier l'offre de formation, la proximité, l'ambiance et les activités offertes, la réputation et la qualité du milieu de vie comme critères dans le choix de leur collège.



# Un enjeu d'adaptation aux réalités et aux besoins changeants des étudiants

## UN RAPPORT AUX ÉTUDES QUI ÉVOLUE

Le rapport des étudiants à leurs études évolue. Ils concilient les différents aspects de leur vie, dont les études sont une constituante parmi d'autres. Ils sont souvent à la fois étudiants, travailleurs, consommateurs, voyageurs et citoyens du monde. Ils interrompent ou prolongent leurs études pour vivre des expériences nouvelles ou maintenir un meilleur équilibre vie-études-travail. Ils sont souvent moins certains de leur choix vocationnel. Ils ont l'habitude de comparer ce qui leur est offert et de choisir; ils seront d'ailleurs de plus en plus nombreux à provenir d'écoles primaires et secondaires s'étant donné une vocation ou un projet particulier.

Si le fait d'accueillir des étudiants avec des profils variés et des chemins de vie différents constitue une richesse pour le Cégep Limoilou, il n'en soulève pas moins des enjeux incontournables. Ainsi, les étudiants sont à la recherche d'expériences et de projets stimulants qu'il faut être en mesure de leur offrir. Pour vivre ces expériences, ils peuvent parfois se détourner de leur formation. Enfin, certains présentent des besoins importants aux plans de l'accompagnement pour assurer leur persévérance et leur réussite.

## UN EFFECTIF ÉTUDIANT PLUS HÉTÉROGÈNE

Les écarts de richesse dans le milieu socioéconomique et le fait d'accueillir des étudiants présentant une variance plus grande dans leur moyenne générale au secondaire sont des facteurs contribuant à l'hétérogénéité de l'effectif étudiant au Cégep Limoilou. De plus, la proportion des étudiants adultes ou faisant un retour aux études y est plus importante que dans le réseau public (en moyenne 14 % de plus depuis cinq ans); sa répartition entre les deux campus du Cégep Limoilou varie selon les années, mais elle tend à être légèrement supérieure au campus de Charlesbourg depuis 2007. Ces étudiants arrivent au cégep avec des contraintes, des besoins et des intérêts nouveaux. Le Cégep doit également offrir des services adaptés à un nombre accru d'étudiants (3,9 % de l'effectif à l'automne 2012 comparativement à 0,8 % en 2007), ce qui présente un défi au regard des services qui leur sont offerts, mais également en classe pour les enseignants qui doivent s'ajuster à leurs besoins. De plus, le Cégep Limoilou reçoit un nombre grandissant d'étudiants provenant de l'immigration et des communautés culturelles (56 % de plus en 2013 qu'en 2008); ces derniers présentent également des besoins spécifiques aux plans de l'intégration, des habiletés langagières et du soutien aux apprentissages. Le Cégep Limoilou sera donc particulièrement interpellé au regard de l'adaptation de son offre de services et de ses parcours de formation pour être en mesure de répondre aux besoins changeants de ses étudiants.

## LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS... DÉSORMAIS INCONTOURNABLES

Les technologies de l'information et des communications (TIC) sont incontournables en éducation; elles conditionnent la conception des ressources pédagogiques et les modes de diffusion de la formation. Les étudiants sont de fervents utilisateurs des TIC et des réseaux sociaux. Ils créent, utilisent et diffusent l'information par l'entremise de ces technologies, qui façonnent leur façon d'apprendre. Ils évoluent dans un monde marqué par l'hyperconnectivité, en communication quasi simultanée avec plusieurs interlocuteurs, disposent de leurs propres outils informatiques et sont à la recherche d'environnements sans fil, mobiles et virtuels. Cette situation pose des défis majeurs au Cégep, soit le maintien d'un environnement technologique performant, le développement de l'expertise du personnel et la prise en charge des enjeux éthiques et pédagogiques soulevés par l'utilisation des TIC.

# Un enjeu de contribution à la vie et au développement de la collectivité

## LE CÉGEP, UN ACTEUR CLÉ DANS UNE COLLECTIVITÉ EN MOUVEMENT

Le Cégep est un acteur important pour les collectivités qu'il dessert, tant Limoilou que Charlesbourg. Il y établit de nombreuses collaborations pour le partage d'équipements, la réalisation de projets, l'organisation d'événements et l'offre de divers services. Les partenaires économiques, institutionnels et communautaires du Cégep Limoilou soulignent d'ailleurs la qualité de son implication dans le milieu.

Par ailleurs, historiquement marquée par une certaine défavorisation, la Basse-Ville de Québec est appelée à connaître un essor important lié à plusieurs initiatives et projets majeurs de développement, dont la revitalisation du centre-ville, le développement des écoquartiers et de projets immobiliers d'envergure, le développement du secteur des technologies de l'information dans Saint-Roch, la venue de l'amphithéâtre et la construction d'un nouveau centre hospitalier. Ces projets agissent comme leviers de développement pour le milieu; ils constituent également des occasions de développement et de rayonnement du Cégep dans sa collectivité. L'amélioration de l'image de la Basse-Ville pourrait par ailleurs avoir une influence positive sur celle du Cégep.

Certains groupes au sein de la population joueront un rôle important dans la collectivité desservie par le Cégep. Ainsi, la part de la population âgée de 65 ans et plus, déjà supérieure dans les arrondissements La Cité-Limoilou et Charlesbourg à celle de la Ville de Québec, augmentera de manière importante dans la région métropolitaine de recensement (RMR) de Québec pour y représenter plus de 22 % de la population en 2021. De plus, les arrondissements La Cité-Limoilou et Charlesbourg comptent à eux seuls presque la moitié des immigrants établis dans la Ville de Québec, dont 47 % sont âgés de moins de 24 ans. Bien qu'il soit proactif dans ses actions et sa concertation régionale pour tenter de répondre aux besoins de ces groupes, la mise en place de services appropriés demeure un défi pour le Cégep.

Le très bas taux de chômage observé dans la RMR de Québec présente plusieurs défis. Il laisse entendre que le bassin de personnes sans emploi et à former y est plus restreint et que ces personnes se trouvent souvent plus loin du marché du travail, avec des défis importants sur le plan de l'employabilité. Il signifie également que les organisations font face à d'importants défis de recrutement et de rétention de leur personnel, interpellant ainsi le Cégep dans sa mission de formation continue et de services aux entreprises.

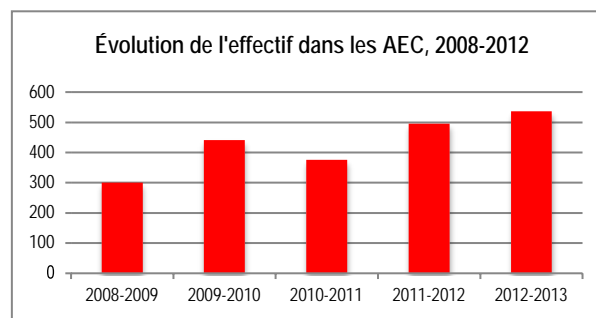
Part de la population âgée de 65 ans +, 2011 <sup>1</sup>	La Cité-Limoilou	20,3 %	(18,2 % à Québec)
	Charlesbourg	19,7 %	
Évolution du % de la population âgée de 65 ans +, 2011-2021 (RMR Québec) <sup>2</sup>		de 16,4 % à 22,4 %	(de 15,7 % à 20,6 % au Québec, 2011-2021)
Part de la population immigrante de Québec <sup>3</sup>	La Cité-Limoilou	35 %	
	Charlesbourg	7 %	
Taux de chômage, base annuelle 2013 (RMR Québec) <sup>4</sup>		4,6 %	(7,7 % au Québec)

#### LA POURSUITE DES APPRENTISSAGES TOUT AU LONG DE LA VIE, UNE NÉCESSITÉ

Les organisations publiques et privées n'ont jamais eu tant besoin d'employés qualifiés. Les prises de retraite nombreuses, le vieillissement de la population, la mondialisation de l'économie, la recherche de productivité, la rareté de la main-d'œuvre et l'évolution des technologies confrontent les organisations à d'importants enjeux de recrutement, de formation et rétention de leur main-d'œuvre. Les personnes veulent également poursuivre leur développement personnel et professionnel et maintenir leur employabilité. Tous sont, conséquemment, placés devant la nécessité de poursuivre leur apprentissage tout au long de la vie.

C'est pourquoi le secteur de la formation continue et des services aux entreprises peut contribuer au développement de la région, tout en jouant un rôle stratégique dans celui du Cégep Limoilou, à l'instar de la tendance observée dans l'ensemble du réseau collégial. Dans le contexte d'une décroissance prévue au secteur régulier, celui de la formation continue présente une belle perspective de développement. La croissance de près de 80 % de l'effectif en formation continue dans les programmes d'AEC au Cégep<sup>5</sup> en est d'ailleurs une illustration éloquente.

Dans sa mission de service à la collectivité, le Cégep peut compter sur une offre de formation diversifiée, des créneaux d'expertise, une visibilité en croissance, plusieurs partenariats et un service à la clientèle de qualité. Il doit cependant faire face au défi que représente l'adéquation entre son offre de formation et les besoins des organisations, en constant et rapide changement.



Le Cégep dispose de plusieurs leviers d'intervention auprès des entreprises et du marché du travail; il s'est positionné comme chef de file en alternance travail-études, déploie une importante offre de services aux entreprises et peut compter sur une Fondation dynamique et rayonnante dans le milieu. Il mise par contre trop peu sur le potentiel de synergie entre ces trois composantes, tant sur le plan de la visibilité que du démarchage.

<sup>1</sup> Statistique Canada, *Recensement de 2011*

<sup>2</sup> Statistique Canada, *Estimations démographiques* et Institut de la statistique du Québec, *Perspectives démographiques 2006-2056, Édition 2009*

<sup>3</sup> Statistique Canada, *Recensement de 2006*, traitement par le Service du développement économique – Ville de Québec

<sup>4</sup> Conference Board du Canada, *Note de conjoncture métropolitaine*, automne 2013

<sup>5</sup> Réparti en 2012-2013 dans 17 AEC de formation initiale, 3 AEC de perfectionnement et 2 groupes du DEC en Soins infirmiers.



## L'INTERNATIONAL... UN LEVIER DE DÉVELOPPEMENT

Nous évoluons dans un monde globalisé et les cégeps n'y échappent pas. L'exportation des savoirs et de l'expertise développés dans les collèges leur permet de contribuer à l'essor des collectivités partout dans le monde. D'ailleurs, les cégeps sont de plus en plus présents sur la scène internationale, en formation initiale ou continue comme en développement de la main-d'œuvre. Leur notoriété suscite une demande croissante de la part d'étudiants souhaitant réaliser des études supérieures au Québec. Proactif depuis plusieurs années à l'international en formation continue, principalement en géomatique, le Cégep a amorcé un positionnement plus récent au regard de la mobilité étudiante et enseignante ainsi que du recrutement d'étudiants à l'étranger.

## UNE PLACE GRANDISSANTE POUR LES COLLÈGES EN RECHERCHE ET INNOVATION

Québec fait de la recherche et de l'innovation l'un des fers de lance de son économie. Or, la recherche au collégial connaît un développement important depuis quelques années. Les gouvernements du Québec et du Canada mettent en place des programmes et des mesures de financement visant le développement de la recherche appliquée et du transfert technologique dans les collèges. D'ailleurs, l'enseignement collégial relève désormais du MESRS, positionnant probablement les collèges dans une conjoncture de rapprochement avec les universités et de renforcement de leur rôle en matière d'innovation et de recherche. Le Cégep Limoilou ne s'est pas encore positionné en matière de développement de la recherche.

# Un enjeu d'accès aux talents et à la passion des personnes

## LE RECRUTEMENT ET LA GESTION DES TALENTS, UN DÉFI

Le recrutement de personnel qualifié représente un défi pour le Cégep, principalement dans les domaines d'emploi où il se trouve en concurrence avec d'autres employeurs offrant des conditions plus avantageuses. Ainsi, chez les enseignants, le recrutement s'avère difficile, notamment en soins infirmiers et dans le secteur des techniques physiques (génie civil, mécanique du bâtiment, génie électrique). C'est également le cas pour le personnel de soutien et certaines catégories de professionnels et de cadres. Le Cégep éprouve également parfois de la difficulté à trouver des employés, notamment chez les agents de soutien administratif, qui répondent à ses exigences sur le plan de la qualité du français. La rétention du personnel représente également un défi. Le Cégep dispose de peu de marge de manœuvre pour agir sur les conditions offertes à ses employés. Il doit par conséquent miser sur d'autres leviers d'intéressement, en offrant par exemple des possibilités de réalisation supérieures et un environnement de travail stimulant.

Pour chacune des cinq dernières années, le Cégep a embauché, en moyenne, une centaine de nouveaux employés, dont les trois quarts étaient des enseignants. Dans les trois prochaines années, une vingtaine d'employés environ (soutien, professionnels et cadres) seront admissibles à une retraite sans pénalité. Ce renouvellement important de personnel pose un défi d'accueil et d'intégration, mais également de transfert d'expertise. Le Cégep Limoilou est riche d'une culture organisationnelle forte. Il doit trouver le moyen de concilier sa tradition avec l'arrivée de nouveaux employés, d'accueillir la nouveauté sans perdre sa mémoire et son identité propre.

## MISER SUR L'APPARTENANCE ET LA FIERTÉ... UN ATOUT

Le personnel et les étudiants du Cégep Limoilou sont fiers de leur cégep, de son histoire, de sa différence et des valeurs humanistes dont il est porteur. Le climat organisationnel y est décrit comme étant harmonieux par ses employés. Il s'agit là d'atouts précieux sur lesquels le Cégep peut prendre appui pour envisager l'avenir. Toutefois, là encore, des défis persistent.

Les étudiants consultés lors de l'élaboration du présent plan stratégique, tant ceux du Cégep que les élèves du secondaire qui se préparent à choisir leur collège, ont exprimé leur attachement et l'importance qu'ils accordent à la qualité de l'ambiance, des milieux de vie, de la vie étudiante et du sentiment d'appartenance à leur collège. L'efficacité et la fluidité de la communication entre le Cégep et ses étudiants sont également un sujet de préoccupation. Pour sa part, le personnel exprime de fortes attentes à l'égard du renforcement des communications internes, de la mise en place d'occasions d'échanges au sein de l'organisation et de l'amélioration de la collaboration entre les services. Les étudiants comme le personnel ont souligné le défi d'appartenance et de cohésion découlant de l'existence de campus et d'écoles distincts et physiquement éloignés.

Le défi d'appartenance est d'autant plus important dans le contexte budgétaire actuel imposé par le gouvernement et dans lequel le Cégep évolue. La situation interpelle l'imagination et l'audace de la communauté collégiale dans la recherche de nouvelles façons de faire, de même que sa vision et sa solidarité dans les choix à privilégier pour maintenir la qualité des services et poursuivre le développement du Cégep.

## Un enjeu de financement pour la pérennité des services

Avec les années, le gouvernement a apporté plusieurs modifications au modèle de financement des collèges qui ont créé des distorsions entre les différents paramètres utilisés pour déterminer leurs revenus. À l'automne 2017, le gouvernement a créé un groupe de travail qui analyse actuellement différentes hypothèses.

L'incertitude quant à ces paramètres et leurs effets pour le Cégep pose déjà des défis pour la prise de décisions concernant le réinvestissement des ressources financières dans le réseau amorcé en 2017-2018. L'enjeu est de favoriser les réinvestissements qui permettront l'atteinte des objectifs du PSD, tout en évitant de générer des dépenses récurrentes qui enlèveraient la marge de manœuvre financière qui pourrait être nécessaire afin de faire face à une baisse éventuelle de revenus.

# Vision et stratégie

## Notre vision...

Un cégep reconnu pour sa qualité et sa créativité, affichant sa fierté et sa passion;  
un milieu d'apprentissage humain et vivant, offrant des possibilités de développement tout au long de la vie.

## ORIENTATION 1

### Placer l'étudiant et sa réussite au cœur de nos actions

#### Objectif 1.1 Offrir une expérience éducative et un enseignement qui se distinguent

##### Priorités d'intervention

- 1.1.1 Enrichir l'offre de formation du Cégep par le développement de traits distinctifs dans ses programmes.
- 1.1.2 Développer des approches pédagogiques stimulantes, différenciées et novatrices.
- 1.1.3 Soutenir les étudiants dans leur adaptation au collégial et dans la réalisation de leur projet d'études et de carrière.
- 1.1.4 Enrichir la vie étudiante en privilégiant une collaboration accrue entre les secteurs pédagogique et parascolaire.

##### Résultats visés.....Cibles en 2020

Satisfaction accrue des étudiants à l'égard :

- des programmes d'études ..... 88 % (85,2 % - 2010-2014)
- des services offerts par le Cégep ..... 7,8 (7,57 en 2014-2015)

Participation accrue des étudiants aux approches et cheminements pédagogiques innovants :

- mobilité étudiante (à l'international) ..... 10 projets « Monde »/année (6 en 2013-2014)
- entrepreneuriat ..... 150 étudiants inscrits aux activités (50 en 2013-2014)
- alternance travail-études ..... taux moyen d'adhésion de 75 % des étudiants  
dans les programmes offrant l'ATE (69 % en 2013-2014)  
..... taux moyen de placement de 95 % des étudiants  
en ATE (92 % en 2013-2014)
- enseignement à distance ..... 100 étudiants formés d'ici 2020 (aucun en 2013-2014)
- utilisation des classes interactives ..... taux annuel d'occupation de 70 % (52 % en 2013-14)

Collaboration accrue entre les secteurs pédagogique et parascolaire ..... 4 nouveaux projets majeurs d'ici 2020

#### Objectif 1.2 Améliorer le soutien offert aux étudiants pour favoriser leur réussite et leur persévérance

##### Priorités d'intervention

- 1.2.1 Améliorer l'accompagnement des étudiants.
- 1.2.2 Soutenir les étudiants dans le développement de leur maîtrise de la langue française comme outil de pensée, de communication et d'ouverture au monde.

##### Résultats visés.....Cibles en 2020

Amélioration du taux de réussite des cours de la 1<sup>re</sup> et de la 2<sup>e</sup> sessions ..... + 2 %  
(moyenne de 79,2 % entre A-2010 et A-2012 et de 81,2 % entre H-2011 et H-2013)

Augmentation du nombre d'étudiants sous contrat qui réussissent  
plus de 50 % des unités auxquelles ils sont inscrits ..... + 3 %  
(moyenne de 62 % entre A-2009 et A-2011 et de 52,9 % entre H-2009 et H-2011)

Amélioration du taux de réinscription à la 3<sup>e</sup> session..... + 2 %  
(moyenne de 62,8 % entre A-2010 et A-2012)

Amélioration du taux de réussite à l'épreuve uniforme de français ..... + 3 % dans les programmes affichant  
les taux de réussite les plus faibles, comparativement à 2013-2014

Implantation d'outils et de moyens pour améliorer la qualité du français ..... dans 8 départements d'ici 2020

## ORIENTATION 2

### Faire du Cégep Limoilou un acteur incontournable dans sa collectivité et présent au Québec comme dans le monde

**Objectif 2.1** Renforcer l'image et la présence du Cégep Limoilou dans la région, au Québec et dans le monde pour lui permettre de s'y démarquer

#### Priorités d'intervention

- 2.1.1 Renforcer la stratégie de visibilité institutionnelle et de promotion de l'offre de formation.
- 2.1.2 Développer des partenariats stratégiques pour favoriser le recrutement d'étudiants, faciliter leur cheminement et générer des leviers de développement pour le Cégep.
- 2.1.3 Affirmer la présence du Cégep dans sa collectivité par son implication auprès des organismes du milieu et dans des projets de développement à Québec.
- 2.1.4 Développer la recherche.

**Résultats visés** ..... **Cibles en 2020**

- Croissance du pourcentage des étudiants de niveau collégial de la région qui fréquentent le cégep Limoilou ..... + 2 % (28 % en 2013-2014)
- Rehaussement de la notoriété et de l'image du Cégep
- Pourcentage de la population (RMR) ayant une image positive du Cégep Limoilou ..... + 4 % (67 % en 2013)
  - Pourcentage de la population (Rive-Nord, secteur Est) qui recommanderait le Cégep Limoilou ..... + 4 % (70 % en 2013)
- Créneaux de recherche développés ..... 2

**Objectif 2.2** Positionner le Cégep Limoilou comme milieu favorisant l'apprentissage tout au long de la vie

#### Priorités d'intervention

- 2.2.1 Développer des expertises et des services distinctifs répondant aux besoins des entreprises.
- 2.2.2 Renouveler et développer l'offre de formation et de services en formation continue en favorisant l'adéquation formation-emploi.
- 2.2.3 Renforcer la coordination institutionnelle du démarchage et des efforts de visibilité auprès des entreprises et des organisations.

**Résultats visés** ..... **Cibles en 2020**

- Nouveaux services développés en formation continue ou aux services aux entreprises
- en formation continue ..... 24 formations nouvelles ou actualisées d'ici 2020
  - aux services aux entreprises ..... 140 formations nouvelles ou actualisées d'ici 2020
- Évolution des effectifs et du nombre de personnes formées :
- en formation continue ..... 3 150 étudiants inscrits dans les AEC et les DEC d'ici 2020 (en moyenne 500/année entre 2011 et 2013)
  - aux services aux entreprises ..... 1 500 personnes dans les nouvelles formations d'ici 2020
- Coordination effective du démarchage ..... processus concerté convenu et formalisé  
..... Accroissement de 10 % du nombre d'entreprises faisant affaires avec plusieurs services du Cégep

## ORIENTATION 3

### Susciter la passion et la fierté d'étudier et de travailler au Cégep Limoilou

#### Objectif 3.1 Faire du Cégep Limoilou un lieu d'appartenance dynamique et mobilisant pour les étudiants

##### Priorités d'intervention

- 3.1.1 Reconnaître et mettre en valeur les réalisations des étudiants.
- 3.1.2 Développer chez les étudiants de tous les campus un sentiment d'appartenance fort envers le Cégep.
- 3.1.3 Développer des liens avec les diplômés pour favoriser leur contribution à la vie du Cégep.
- 3.1.4 Alléger certains processus administratifs dans les services destinés aux étudiants.

##### Résultats visés.....Cibles en 2020

Amélioration de l'appréciation des étudiants à l'égard :

- du Cégep comme milieu de vie ..... 8,0 (7,69 en 2014-2015)
- du Cégep comme milieu d'apprentissage ..... 8,3 (8,12 en 2014-2015)
- du sentiment d'appartenance envers le Cégep ..... 7,9 (7,67 en 2014-2015)
- des communications internes au Cégep ..... 8,0 (7,76 en 2014-2015)

Participation accrue des diplômés aux activités proposées par le Cégep ..... *Mise en place d'un réseau actif de 1000 diplômés*  
..... 2 nouveaux événements organisés d'ici 2020

Allègement de certains processus administratifs destinés aux étudiants ..... 4 processus d'ici 2020

#### Objectif 3.2 Créer un environnement permettant aux membres du personnel de développer leur appartenance et d'exprimer le meilleur d'eux-mêmes

##### Priorités d'intervention

- 3.2.1 Améliorer les collaborations et les communications internes.
- 3.2.2 Reconnaître et mettre en valeur l'expertise et les réalisations du personnel.
- 3.2.3 Soutenir le développement professionnel du personnel.
- 3.2.4 Mettre en place des mesures favorisant la rétention et la stabilisation des effectifs en personnel.
- 3.2.5 Alléger certains processus administratifs dans les services destinés aux employés.

##### Résultats visés.....Cibles en 2020

Amélioration de l'appréciation des employés à l'égard :

- du Cégep comme milieu de vie et de travail ..... 7,7 (7,38 en 2014-2015)
- du sentiment d'appartenance envers le Cégep ..... 8,3 (8,12 en 2014-2015)
- des collaborations entre collègues d'une même équipe au Cégep ..... 8,2 (7,92 en 2014-2015)
- des collaborations entre collègues de directions différentes au Cégep ... 7,5 (7,14 en 2014-2015)
- des communications internes au Cégep ..... 7,7 (7,29 en 2014-2015)

Croissance du nombre d'heures de formation dispensées au personnel ..... + 5 %  
(7096 heures-personnes en 2013)

Diminution du taux de roulement du personnel non-enseignant ..... - 1,2 % (11,2 % en 2013)

Allègement de certains processus administratifs destinés aux employés ..... 4 processus d'ici 2020

# Mise en œuvre et suivi du plan

Le suivi et la mise à jour du plan s'inscrivent dans le cycle annuel de gestion du Cégep :

- Un plan d'action annuel traduit les orientations et les priorités d'intervention du plan stratégique 2014-2020 en actions concrètes et met ainsi toutes les directions et ressources du Cégep à contribution dans sa mise en œuvre.
- Un bilan annuel fait état de la réalisation des actions prévues.

Un bilan de mi-parcours a été réalisé au printemps 2017 et une actualisation du plan a été adoptée par le conseil d'administration le 27 novembre 2017.

Au besoin, le plan stratégique peut être mis à jour annuellement.