



Bilan de fin de parcours

Plan stratégique 2014-2020
Unir et inspirer

Adopté par le conseil d'administration à sa 435^e assemblée tenue le 22 octobre 2019

Table des matières

Évolution du Plan stratégique de développement 2014-2018	3
Vue sommaire du Plan stratégique de développement 2014-2020	5
Mission	
Vision	
Valeurs	
Orientations	
Niveau d'atteinte des résultats	
Orientation 1 – Placer l'étudiant et sa réussite au cœur de nos actions	6
Orientation 2 – Faire du Cégep Limoilou un acteur incontournable dans sa collectivité et présent au Québec comme dans le monde	10
Orientation 3 – Susciter la passion et la fierté d'étudier et de travailler au Cégep Limoilou	14
Succès et déceptions	18

Évolution du Plan stratégique de développement 2014-2018

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 2014-2018. 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. Notre mission, tout comme nos valeurs, a fait l'objet d'une large réflexion qui a permis d'enraciner solidement nos convictions et d'établir une vision claire de ce que nous souhaitons que le Cégep Limoilou soit en 2018. 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 ont permis de faire le point périodiquement sur le niveau d'atteinte de ces objectifs. Chacune des sections de ce document a fait l'objet d'un solide consensus et elles ont constitué autant de piliers qui ont soutenu, une à une, les étapes de réalisation de ce vaste chantier.

Cette riche réflexion, nourrie par l'engagement et l'enthousiasme des membres de la communauté collégiale, a mené à l'adoption du *Plan stratégique de développement 2014-2018* lors de l'assemblée du conseil d'administration du 17 juin 2014.

Actualisation et suivis du plan

Par la suite, à l'automne 2014 et à l'hiver 2015, des analyses et des sondages ont été réalisés pour identifier la situation de départ et les cibles à atteindre pour chacune de ses orientations. Ces analyses ont permis l'adoption, le 28 octobre 2015, du document *Plan stratégique 2014-2018 – Version avec cibles*.

Pour rendre compte des travaux permettant d'atteindre ces cibles, chaque année, le comité de direction a déposé aux membres du conseil d'administration un plan d'action et un bilan des activités. Il était aussi prévu que des travaux soient réalisés en 2016-2017, soit à la mi-parcours du plan, afin de vérifier le niveau d'atteinte des cibles. Des sondages ont notamment été menés en novembre 2016 par une firme externe auprès des employés et des étudiants. Les résultats de mi-parcours ont été présentés aux membres du conseil d'administration le 25 avril 2017 dans le document intitulé *Plan stratégique 2014-2018 - Résultats atteints à la mi-parcours*. Pour chacun des indicateurs fixés, ce document a proposé une brève analyse des résultats.

Lors de cette rencontre, il avait également été convenu que les membres du comité de direction procéderaient à une actualisation de certains éléments du plan stratégique qui serait déposée pour adoption au conseil d'administration à l'automne 2017. Une revue du contexte et des enjeux et une actualisation de certaines cibles ont alors été proposées au conseil qui a adopté le plan actualisé le 27 novembre 2017. La version actualisée prévoyait notamment :

- de prolonger la durée du plan jusqu'en 2020 afin de permettre à la personne qui aura la responsabilité de la direction générale à compter de 2019 de procéder à l'élaboration du prochain PSD dans la première année de son mandat.
- de conserver le contenu des sections du plan intitulées *Le Cégep Limoilou* ainsi que *Contexte et enjeux* en ajoutant cependant un passage afin de tenir compte de l'incertitude créée par la révision du modèle de financement des collèges;
- de conserver les orientations, les objectifs ainsi que les indicateurs composant la section *Vision et stratégie* en apportant toutefois quelques ajustements à certaines cibles, notamment pour tenir compte de la proposition de prolonger le plan de deux ans et que certaines cibles étaient déjà atteintes.

Bilan de fin de parcours

Six années plus tard, nous en sommes maintenant au bilan. Afin de vérifier le niveau d'atteinte des cibles, des sondages ont notamment été menés en janvier 2019 par Léger marketing, auprès de la population de la région métropolitaine de Québec, ainsi que par la firme Descormiers, auprès des employés et des étudiants, en février 2019. Aujourd'hui, nous sommes fiers de vous présenter le bilan de six années d'efforts soutenus de notre communauté collégiale pour atteindre les objectifs et concrétiser la vision que nous nous sommes donnée en 2014 :

*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.*

Vue sommaire du Plan stratégique de développement 2014-2020

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.

Valeurs

- Accessibilité, accomplissement, engagement, créativité, respect

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

Orientations

- 1 Placer l'étudiant et sa réussite au cœur de nos actions.
- 2 Faire du Cégep Limoilou un acteur incontournable dans sa collectivité et présent au Québec comme dans le monde
- 3 Susciter la passion et la fierté d'étudier et de travailler au Cégep Limoilou

Sigles utilisés pour désigner les directions:

DCSG (Direction des communications et Secrétariat général), **DCC** (Direction du campus de Charlesbourg), **DAEC** (Direction des affaires étudiantes et communautaires), **DE** (Direction des études), **DSEFC** (Direction des services aux entreprises et de la formation continue), **DG** (Direction générale), **DRH** (Direction des ressources humaines), **DSA** (Direction des services administratifs), **DSTI** (Direction des systèmes et des technologies de l'information)

Autres sigles : **CFCMA** (Centre de formation et de consultation en métiers d'art), **CODIR** (comité de direction), **MEES** (ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur)

Niveau d'atteinte des résultats

Orientation 1 – Placer l'étudiant et sa réussite au cœur de nos actions

<p>Objectif 1.1 – Offrir une expérience éducative et un enseignement qui se distinguent</p> <p>1.1.1 Enrichir l'offre de formation du Cégep par le développement de traits distinctifs dans ses programmes.</p> <p>1.1.2 Développer des approches pédagogiques stimulantes, différenciées et novatrices.</p> <p>1.1.3 Soutenir les étudiants dans leur adaptation au collégial et dans la réalisation de leur projet d'études et de carrière.</p> <p>1.1.4 Enrichir la vie étudiante en privilégiant une collaboration accrue entre les secteurs pédagogique et parascolaire.</p>	<p>Analyse de l'atteinte des résultats de l'objectif 1.1</p> <p>Plusieurs actions réalisées ont permis l'atteinte des cibles. Il est intéressant de constater que le taux de satisfaction des étudiants à l'égard des programmes d'études dépasse les 90%. L'offre en formation à distance, surtout en reconnaissance des acquis, et la mise en place de classes interactives ne sont probablement pas étrangères à la satisfaction des étudiants. De plus, la mise en place de projets majeurs de collaboration entre les secteurs pédagogiques et parascolaires et les 12 projets monde ont également contribué à offrir une expérience éducative qui se distingue. Bien que les objectifs n'aient pas été atteints, le maintien des taux de participation à l'alternance travail-études sont acceptables compte tenu du marché de l'emploi. On remarque toutefois une légère baisse du taux de satisfaction des étudiants à l'égard des services du Cégep. Il semble que les étudiants connaissent peu l'éventail des services du Cégep. Par contre, le taux de satisfaction visé est atteint pour les étudiants qui utilisent les services d'aide. C'est d'ailleurs le cas de l'entrepreneuriat-études qui n'a pas atteint sa cible de participants alors que près de 3 étudiants sur 4 affirment ne pas connaître le service.</p> <p>Imprécisions des indicateurs</p> <p>Pour l'indicateur <i>Participation accrue des étudiants – enseignement à distance</i>, la cible <i>100 étudiants formés d'ici 2020</i> n'est pas assez précise. Le nombre d'étudiants formés comprend les cours de la formation ordinaire, de la formation continue et de la reconnaissance des acquis. De même, l'indicateur pour le parcours entrepreneurial n'est pas assez précis. Est-ce 150 nouveaux inscrits par an? Dans le programme ou à des activités? L'utilisation de taux moyens en alternance travail-études attribue le même poids à chaque programme alors que le nombre d'étudiants peut varier de façon importante dans chacun des programmes. Une moyenne pondérée par le nombre d'étudiants aurait été préférable. Tel que libellée, la priorité d'intervention 1.1.4 restreignait l'enrichissement de la vie étudiante à la collaboration accrue entre les secteurs pédagogique et parascolaire. Le nombre de nouveaux projets est un indicateur de collaboration accrue, mais ne garantit pas un enrichissement de la vie étudiante.</p> <p>Pistes de réflexion pour le prochain PSD</p> <p>L'offre de cours et de programmes en formation à distance devrait assurément faire partie des préoccupations importantes dans le prochain PSD. Le Collège a encore beaucoup à faire pour faciliter l'adaptation de formations et améliorer ses services pour une offre à distance, notamment pour l'accès aux études des étudiants de la formation continue, et ce particulièrement dans un contexte de plein-emploi. Le Cégep Limoilou croit en l'apport pédagogique de l'alternance travail-études. Pour réussir à convaincre davantage d'étudiants d'y participer, il y aurait lieu de se questionner sur le principe actuel selon lequel c'est l'étudiant qui paie pour le service. Le contexte de l'emploi est propice à la mise en place d'un projet-pilote où ce serait plutôt les employeurs qui paieraient pour le service.</p>
--	--

Indicateurs	Situation de départ	Cible	Résultat atteint	Appréciation	Commentaires
Augmentation du taux de satisfaction des étudiants à l'égard des programmes d'études	85,2 % (2010-2014)	88	90,1	☑	La cible est atteinte. Toutefois, il est difficile de déterminer l'impact des actions réalisées sur le taux de satisfaction des étudiants puisqu'il varie selon le programme d'études et le nombre d'étudiants par programme a un impact sur le résultat atteint.

Appréciation : ☑ : réalisé/atteint ● : évolution favorable ◆ : évolution neutre ■ : évolution critique 🙅 : abandon/report

* Les cotes réfèrent aux résultats d'un sondage réalisé par Descormiers qui utilisait une échelle de 1 à 10, soit de pas du tout en accord (1) à très en accord (10).

Augmentation du taux de satisfaction des étudiants à l'égard des services offerts par le cégep	8,13 (2014-2015)	8,3	8,07*	■	Le taux de satisfaction des étudiants à l'égard des services offerts a diminué et n'atteint pas la cible. Un des éléments justifiant cette baisse est que les étudiants mentionnent ne pas connaître l'offre de ces services. Par contre, lorsqu'ils utilisent les services d'aide le taux ciblé de satisfaction est atteint.
Participation accrue des étudiants – mobilité étudiante à l'international	6 projets monde / année (2013-2014)	10 projets monde / année	12 projets monde	☑	La cible est atteinte. Entre 2014-2015, le nombre de projets monde a varié entre 7 et 12 projets par année. En 2018-2019, 12 projets monde ont eu lieu.
Participation accrue des étudiants – entrepreneuriat	50 étudiants inscrits (2013-2014)	150 étudiants inscrits	425 étudiants inscrits depuis 2013 avec une moyenne de 36 inscriptions par session.	■	Un sondage a été mené auprès des étudiants à l'hiver 2019 au sujet du portrait de l'entrepreneuriat. Parmi 942 répondants, 72 % ne connaissent pas le parcours entrepreneuriat-études. De plus, 60 % de ces répondants trouveraient important que le Cégep Limoilou les informe sur les possibilités de devenir intrapreneur, entrepreneur ou travailleur autonome. Le défi de communication des activités parascolaires offertes aux étudiants demeure.
Participation accrue des étudiants – alternance travail-études	Taux moyens (2013-2014) : d'adhésion : 69 % de placement : 92 %	Taux moyen d'adhésion de 75 % des étudiants dans les programmes ATE Taux moyen de placement de 95 % des étudiants en ATE	Le taux moyen d'adhésion est de 56% et le taux moyen de placement est de 90%	■	Au bilan de mi-parcours, les taux d'adhésion et de placement étaient respectivement de 54% et de 89%. La légère hausse observée est une bonne nouvelle compte tenu du marché de l'emploi très favorable qui incite certains étudiants à trouver eux-mêmes un emploi plutôt que d'adhérer au programme ATE pour lequel des frais sont exigés.
Participation accrue des étudiants – enseignement à distance	–	100 étudiants formés d'ici 2020	444	●	Depuis 2015-2016, 67 étudiants de la formation ordinaire ont suivi des cours dans une formule d'enseignement à distance, alors qu'ils étaient 61 en formation continue et 316 en reconnaissance des acquis.
Participation accrue des étudiants – utilisation des classes interactives	52 % (2013-2014)	Taux annuel d'occupation de 70 % des classes interactives	60,3%	●	En 2013-2014, nous avons une classe interactive par campus. Pour répondre aux nouveaux besoins des programmes, huit nouvelles classes ont été aménagées. Le taux annuel d'occupation des 10 classes entre 2016-2017 et 2018-2019 est en moyenne de 60,3%, soit une augmentation de 8,3%. L'horaire des différents cours peut expliquer ces résultats.
Collaboration accrue entre les secteurs pédagogique et parascolaire	–	4 nouveaux projets majeurs d'ici 2020	5	☑	La cible est dépassée. Entrepreneuriat-études, Finale régionale de Cégeps en spectacle, conférence sur le sport et la persévérance, Journée d'accueil des nouveaux étudiants, CPA+.

Appréciation : ☑ : réalisé/atteint ● : évolution favorable ◆ : évolution neutre ■ : évolution critique 🖐 : abandon/report

* Les cotes réfèrent aux résultats d'un sondage réalisé par Descormiers qui utilisait une échelle de 1 à 10, soit de pas du tout en accord (1) à très en accord (10).

Orientation 1 – Placer l'étudiant et sa réussite au cœur de nos actions (suite)

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

- 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.

Analyse de l'atteinte des résultats de l'objectif 1.2

Les taux de réussite des cours de la 1^{re} et de la 2^e session ont presque atteint la cible fixée. Il est intéressant que le taux de réussite ait évolué positivement malgré le nombre toujours grandissant d'étudiants ayant des besoins particuliers. Même si la cible n'a pas totalement été atteinte pour le nombre d'étudiants sous contrat qui réussissent plus de 50% des unités, le Collège peut être fier de l'amélioration du taux de réinscription en 3^e session. La mesure CPA+ a probablement contribué à cette amélioration. Le taux de réussite à l'épreuve uniforme de français a aussi connu une amélioration impressionnante.

Imprecisions des indicateurs

Des cibles ont été fixées de façon aléatoire. Comme la réussite scolaire est un phénomène multifactoriel, il est très difficile de mesurer l'impact d'une mesure d'aide sur le résultat scolaire d'un étudiant. Ainsi, il est difficile de fixer une cible dans le contexte où le Collège offre une panoplie de mesures d'aide. Par ailleurs, il serait important de préciser si l'indicateur est en lien avec la réussite et la persévérance dans le même programme ou dans tout programme.

Pistes de réflexion pour le prochain PSD

La réussite scolaire est au cœur de la mission du Collège. Il est donc primordial de continuer à suivre son évolution. Il faudrait toutefois pouvoir arriver à mesurer les impacts des différentes mesures d'aide en place. Le Collège possède une multitude de données sur les étudiants et sur la réussite. Il faudrait savoir tirer profit de ces données en les analysant dans l'objectif d'élaborer un modèle probabiliste de la réussite afin d'offrir un service personnalisé en proposant les ressources pertinentes aux étudiants selon leur situation.

Indicateurs	Situation de départ	Cible	Résultat atteint	Appréciation	Commentaires
Amélioration du taux de réussite des cours de la 1 ^{re} et de la 2 ^e sessions	Moyenne de 79,2 % entre A-2010 et A-2012 Moyenne de 81,2 % entre H-2011 et H-2013	+ 2%	+1,5 % +0,9 % (TP) et +1,9 % (MP)	●	La cible n'est pas atteinte pour les étudiants en 1 ^{re} session, mais est presque atteinte pour les étudiants de 2 ^e session qui poursuivent dans le même programme. La moyenne des taux de réussite des cours entre l'automne 2014 et l'automne 2018 est de 80,7% (+1,5%). Ce résultat est comparable à celui des cégeps publics du réseau qui est de 80,9%. La moyenne des taux de réussite des cours entre l'hiver 2015 et l'hiver 2019 est de 82,1% (+0,9%) pour l'ensemble des étudiants en 2 ^e session, mais de 83,1% (+1,9%) pour les étudiants de 2 ^e session qui poursuivent dans le même programme. Les données relatives à la réussite des cours en 2 ^e session ne sont pas disponibles pour le réseau. Considérant que les taux de réussite des cours se situent au-delà de 80%, les résultats sont satisfaisants.

Appréciation : ☑ : réalisé/atteint ● : évolution favorable ◆ : évolution neutre ■ : évolution critique 🖐 : abandon/report

* Les cotes réfèrent aux résultats d'un sondage réalisé par Descormiers qui utilisait une échelle de 1 à 10, soit de pas du tout en accord (1) à très en accord (10).

Indicateurs	Situation de départ	Cible	Résultat atteint	Appréciation	Commentaires
Augmentation du nombre d'étudiants sous contrat qui réussissent plus de 50 % des unités	Moyenne de 62 % entre A-2009 et A-2011 Moyenne de 52,9 % entre H-2009 et H-2011	+ 3%	+5 % +0,6 %	☑ ■	La cible est atteinte pour l'automne, puisque de la session d'automne 2014 à la session d'automne 2018, 67 % des étudiants sous contrat de réussite ont obtenu plus de 50 % des unités auxquelles ils étaient inscrits. Cependant, entre l'hiver 2015 et l'hiver 2019, la moyenne des étudiants ayant obtenu plus de 50 % des unités auxquelles ils étaient inscrits est de 53,5 %. Des efforts restent à faire pour améliorer la situation à l'hiver.
Amélioration du taux de réinscription à la 3 ^e session	Moyenne de 62,8 % entre A-2010 et A-2012	+ 2%	+4,6 % +13,1 %	☑	La cible est largement dépassée. La moyenne du taux de réinscription à la 3 ^e session entre l'A-14 et l'A-18 est de 71,2% (+4,6 %). À l'A-2018 le taux de réinscription est 79,7 % (+13,1 %). L'implantation de la mesure CPA+ explique en grande partie ces résultats.
Amélioration du taux de réussite à l'épreuve uniforme de français	Moyenne de 62,2 % en 2013-2104	+ 3 % dans les programmes affichant les taux de réussite les plus faibles	+14,8	☑	La cible est dépassée. Les 10 programmes affichant les taux de réussite les plus faibles en 2013-2014 ont vu leur taux moyen passer de 62,2 % à 77 % en 2017-2018. La moyenne des taux de réussite des étudiants de ces programmes de 2014-2015 à 2017-2018 est de 78,2 % (augmentation de 16 %).
Implantation d'outils et de moyens pour améliorer la qualité du français	–	Dans 8 départements d'ici 2020	6/8	●	L'évolution est favorable. Des outils personnalisés, par exemple, des grilles d'évaluations critériées, ont été élaborés afin d'accompagner 6 départements pour l'évaluation de la compétence langagière. Les travaux se poursuivent en 2019-2020. L'objectif sera atteint.

Appréciation : ☑ : réalisé/atteint ● : évolution favorable ◆ : évolution neutre ■ : évolution critique 🖐️ : abandon/report

* Les cotes réfèrent aux résultats d'un sondage réalisé par Descormiers qui utilisait une échelle de 1 à 10, soit de pas du tout en accord (1) à très en accord (10).

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

- 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.

Analyse de l'atteinte des résultats de l'objectif 2.1

Les sondages Léger marketing démontrent avec éloquence que la visibilité du Cégep a été renforcée puisqu'un résultat bien au-delà des attentes a été constaté pour l'augmentation de la notoriété, même dans le secteur ouest de la ville. Toutefois, cette augmentation de notoriété n'a pas encore généré la hausse attendue du nombre d'étudiants et la baisse démographique a frappé plus durement le Cégep Limoilou que les autres cégeps de la région.

Les actions de rapprochement avec le Cégep de Sainte-Foy et l'Université Laval n'ont pas encore porté leur fruit, mais sont cependant prometteuses pour les années à venir, notamment pour la formation à distance. On peut toutefois se demander si elles généreront une augmentation des inscriptions. Plusieurs autres partenariats initiés n'ont pas obtenu les résultats souhaités. Malgré les efforts investis par le Cégep, certains partenaires n'y voient pas le même intérêt pour y investir des ressources.

Le refus de notre projet de CCTT par le ministère et le peu de projets de recherche déposés par les enseignants a freiné les ambitions du Cégep à cet égard. Ce champ d'activité a été mis de côté pour concentrer davantage les actions de la Direction des études sur l'orientation 1.

Imprecisions des indicateurs

En ce qui a trait à la croissance du pourcentage des étudiants de niveau collégial de la région qui fréquentent le Cégep Limoilou, cet indicateur ne permet pas d'inclure dans nos résultats les étudiants recrutés à l'international.

Pistes de réflexion pour le prochain PSD

Avec l'augmentation démographique prévue pour les prochaines années, le Cégep Limoilou doit continuer à investir des efforts pour augmenter sa notoriété et mieux faire connaître son offre de programmes afin de tirer son épingle du jeu dans un contexte où les devis des autres cégeps de la région peuvent être dépassés. Toutefois, le développement de partenariats stratégiques régionaux demande parfois beaucoup d'efforts pour peu de résultats. Il faudra voir si le Cégep souhaite davantage cibler ses actions sur quelques projets porteurs pour son prochain plan stratégique plutôt qu'en développer plusieurs ne donnant pas les résultats escomptés.

Indicateurs	Situation de départ	Cible	Résultat atteint	Appréciation	Commentaires
Croissance du pourcentage des étudiants de niveau collégial de la région qui fréquentent le Cégep Limoilou	28,2 % (2013-2014)	+ 2 %	-1,1 %	■	Ce taux a diminué pour atteindre 27,1 % à l'automne 2017. Le taux pour l'automne 2018 sera disponible en janvier 2020. Limoilou est frappé plus durement que les autres cégeps par la baisse démographique et l'augmentation de la notoriété n'a pas généré la croissance du pourcentage espérée. Ses impacts seront plus visibles à moyen terme. Les changements de perception prennent du temps à entraîner des effets sur les comportements et les choix.

Appréciation : : réalisé/atteint ● : évolution favorable ◆ : évolution neutre ■ : évolution critique 🙅 : abandon/report

* Les cotes réfèrent aux résultats d'un sondage réalisé par Descormiers qui utilisait une échelle de 1 à 10, soit de pas du tout en accord (1) à très en accord (10).

Indicateurs	Situation de départ	Cible	Résultat atteint	Appréciation	Commentaires
Rehaussement de la notoriété et de l'image du Cégep <ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de la population (RMR) ayant une image positive du Cégep Limoilou. Pourcentage de la population (Rive-Nord, secteur EST) qui recommanderait le Cégep Limoilou. 	67 % en 2013	+4 %	82 % (+15%)	☑	Ce résultat constitue une augmentation de 15 %. Une performance au-delà des attentes et de ce qui est observé habituellement par Léger Marketing en si peu de temps. L'augmentation est encore plus significative pour le secteur ouest où le taux de recommandation est passé de 45 % à 62 %. Ces résultats sont très encourageants, car la perception positive est essentielle dans le processus de choix d'un cégep.
	70 % en 2013	+ 4 %	76 % (+6%)	☑	
Créneaux de recherche développés.	–	2	0	✋	Ce projet a été abandonné. Des projets en énergie renouvelable ont été réalisés, certains enseignants ont collaboré à des projets de recherche avec d'autres institutions et une demande de CCTT en BIM a été déposée au MEES, mais aucun créneau de recherche n'a été développé.

Appréciation : ☑ : réalisé/atteint ● : évolution favorable ◆ : évolution neutre ■ : évolution critique ✋ : abandon/report

* Les cotes réfèrent aux résultats d'un sondage réalisé par Descormiers qui utilisait une échelle de 1 à 10, soit de pas du tout en accord (1) à très en accord (10).

Orientation 2 - Faire du Cégep Limoilou un acteur incontournable dans sa collectivité et présent au Québec comme dans le monde (suite)

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

- 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.

Analyse de l'atteinte des résultats de l'objectif 2.2

Le Cégep a atteint les cibles qu'il s'était fixées en matière de nouvelles formations. La DSEFC a été à l'affût des tendances et a su adapter son offre de formation. Toutefois, on peut difficilement conclure que l'offre de formation a toujours été faite en favorisant l'adéquation formation-emploi. Le Cégep aurait aimé offrir davantage de formations créditées pour répondre aux besoins de main-d'œuvre des secteurs du génie civil, de la construction et du bâtiment, mais la vigueur de l'emploi à Québec rendait le recrutement d'étudiants très difficile. Peu d'efforts ont été mis sur du démarchage coordonné au cours du PSD.

Imprécisions des indicateurs

Bien que les cibles aient été globalement atteintes, on peut difficilement conclure que le Cégep est maintenant identifié comme un milieu favorisant l'apprentissage tout au long de la vie. La notion de formation « actualisée » était difficile à appliquer puisque nous n'avons pas déterminé le pourcentage d'adaptation qu'une formation devait avoir pour être qualifiée d'actualisée. Peu ou pas de liens entre le fait de positionner le Cégep Limoilou comme un milieu favorisant l'apprentissage tout au long de la vie et le fait d'actualiser des formations.

Pistes de réflexion pour le prochain PSD

Le développement de plateformes communes pour faire connaître les formations du Cégep (BRIO et ATN) est un pas dans la bonne direction. L'atteinte de cet objectif devrait être intimement associée aux liens à établir avec les diplômés du Cégep.

Quant au démarchage coordonné, il s'agit d'une priorité d'action qui demeure pertinente pour laquelle le Cégep devra toutefois revoir son plan d'implantation.

Indicateurs	Situation de départ	Cible	Résultat atteint	Appréciation	Commentaires
Nouveaux services développés en formation continue	–	24 formations nouvelles ou actualisées	22 formations nouvelles ou actualisées en date du 30 juin 2019	●	Les nouvelles formations ont été développées dans les principaux secteurs de la formation continue soit les technologies de l'information, le bâtiment et les ressources humaines avec le souci de développer simultanément les AEC et la RAC. En considérant le plan de travail 2019-2020, la cible devrait être atteinte.

Appréciation : : réalisé/atteint ● : évolution favorable ◆ : évolution neutre ■ : évolution critique 🖐️ : abandon/report

* Les cotes réfèrent aux résultats d'un sondage réalisé par Descormiers qui utilisait une échelle de 1 à 10, soit de pas du tout en accord (1) à très en accord (10).

Indicateurs	Situation de départ	Cible	Résultat atteint	Appréciation	Commentaires
Nouveaux services aux entreprises développés	–	140 formations nouvelles ou actualisées	145 formations nouvelles ou actualisées ont été offertes en date du 30 juin 2019	●	La cible a été atteinte grâce au développement d'une offre de formation dans tous les créneaux où est présente la DSEFC. Les besoins de formation des entreprises évoluent constamment et la DSEFC doit maintenir une agilité pour y répondre rapidement tout en diversifiant le support des formations.
Évolution des effectifs et du nombre de personnes formées en formation continue	En moyenne 500/année entre 2011 et 2013	3 150 étudiants inscrits dans les AEC et les DEC	Au 30 juin 2019, 2 859 étudiants ont été inscrits dans les AEC et les DEC. C'est une moyenne de 572 étudiants par année.	●	En considérant la programmation 2019-2020, la cible devrait être atteinte au 30 juin 2020. L'atteinte de cet objectif a nécessité d'augmenter le nombre de cohortes chaque année puisque le marché de l'emploi actuel fait en sorte qu'il y a de moins en moins de personnes dans chaque cohorte.
Évolution des effectifs et du nombre de personnes formées aux services aux entreprises	–	1 500 personnes dans les nouvelles formations	1725 personnes ont été formées dans les nouvelles formations ou les formations actualisées en date du 30 juin 2019.	●	La cible a été atteinte grâce au développement d'une offre de formation dans tous les créneaux où est présente la DSEFC. Les besoins de formation des entreprises évoluent constamment et la DSEFC doit maintenir une agilité pour y répondre rapidement tout en diversifiant le support des formations.
Coordination effective du démarchage	43 entreprises faisant affaire avec plusieurs services du Cégep en 2014-2015	Processus concerté convenu et formalisé Accroissement de 10 % du nombre d'entreprises faisant affaire avec plusieurs services du Cégep	En 2018-2019, 29 entreprises ont fait affaire avec plusieurs services du Cégep	■	Le Cégep avait bon espoir que le transfert de l'ATE à la DSEFC aurait pour effet d'augmenter les ventes croisées auprès des entreprises, mais les résultats escomptés n'ont pas été au rendez-vous. De plus, l'abandon du service traiteur au cours des dernières années est venu amputer le cégep d'un de ses services et l'implantation d'un CRM commun aux différents services n'a jamais vu le jour.

Appréciation : : réalisé/atteint ● : évolution favorable ◆ : évolution neutre ■ : évolution critique 🖐️ : abandon/report

* Les cotes réfèrent aux résultats d'un sondage réalisé par Descormiers qui utilisait une échelle de 1 à 10, soit de pas du tout en accord (1) à très en accord (10).

Orientation 3 – Susciter la passion et la fierté d'étudier et de travailler au Cégep Limoilou

<p>Objectif 3.1 – Faire du Cégep Limoilou un lieu d'appartenance dynamique et mobilisant pour les étudiants</p> <p>3.1.1 Reconnaître et mettre en valeur les réalisations des étudiants.</p> <p>3.1.2 Développer chez les étudiants de tous les campus un sentiment d'appartenance fort envers le Cégep.</p> <p>3.1.3 Développer des liens avec les diplômés pour favoriser leur contribution à la vie du Cégep.</p> <p>3.1.4 Alléger certains processus administratifs dans les services destinés aux étudiants.</p>	<p>Analyse de l'atteinte des résultats de l'objectif 3.1</p> <p>Selon les indicateurs de cet objectif, l'appréciation des étudiants à l'égard du milieu de vie et du milieu d'apprentissage n'a pas atteint les cibles fixées. Les étudiants vont fréquenter les aires communes, mais leur lieu d'appartenance est principalement celui relié à leur programme de formation et, pour certains étudiants athlètes, à leur équipe sportive. De ce fait, les étudiants sont davantage intéressés par un local aménagé près des départements ou des services où ils peuvent échanger sur leurs projets pédagogiques ou leur performance sportive davantage que de la vie au collège.</p> <p>Bien qu'il y a eu de belles améliorations dans les communications internes afin d'informer les étudiants, il demeure que ces derniers mentionnent ne pas connaître les activités ou services offerts par le collège. C'est donc, très difficile de mobiliser l'ensemble des étudiants dans des activités parascolaires ou de vie étudiante. Par contre, ceux qui participent aux activités ou qui reçoivent de l'aide se disent très satisfaits.</p> <p>Imprécisions des indicateurs</p> <p>Malheureusement, les indicateurs n'ont pas permis de valider les actions afin de reconnaître et de mettre en valeur les réalisations des étudiants.</p> <p>Les cibles sont difficilement atteignables et mesurables, car à l'intérieur de 5 ans, il y aura minimalement deux cohortes d'étudiants qui se succéderont au Collège. Les sondages effectués auprès des étudiants (départ, mi-parcours et fin de parcours) ne sont pas adressés dans la majorité des cas aux mêmes étudiants.</p> <p>Pistes de réflexion pour le prochain PSD</p> <p>L'amélioration des modes de communication avec les étudiants afin de faire connaître les services et les activités de la vie étudiante constitue un défi de taille auquel il faudra s'attaquer en priorité dans les prochaines années.</p> <p>Étant donné que le passage des étudiants au cégep est relativement court, il serait pertinent de mettre en place des moyens afin de suivre plus régulièrement les indicateurs.</p>
--	---

Indicateurs	Situation de départ	Cible	Résultat atteint	Appréciation	Commentaires
Amélioration de l'appréciation des étudiants à l'égard du Cégep comme milieu de vie	7,69 (2014-2015)	8,0	7,54*	■	La cible n'est pas atteinte et l'appréciation des étudiants a légèrement diminué depuis la situation de départ. Il semble y avoir une méconnaissance des activités parascolaires. De plus, bien que l'ambiance générale des lieux soit appréciée des étudiants, ils n'accordent pas d'importance à passer leurs temps libres dans les espaces communs du cégep. Ils aimeraient davantage un local pour se réunir près des départements ainsi que dans les aires de repos.

Appréciation : : réalisé/atteint ● : évolution favorable ◆ : évolution neutre ■ : évolution critique 🙅 : abandon/report

* Les cotes réfèrent aux résultats d'un sondage réalisé par Descormiers qui utilisait une échelle de 1 à 10, soit de pas du tout en accord (1) à très en accord (10).

Indicateurs	Situation de départ	Cible	Résultat atteint	Appréciation	Commentaires
Amélioration de l'appréciation des étudiants à l'égard du Cégep comme milieu d'apprentissage	8,12 (2014-2015)	8,3	7,96*	■	La cible n'est pas atteinte et l'appréciation des étudiants a diminué depuis la situation de départ. C'est important pour les étudiants que les enseignants aient leur réussite à cœur. Malheureusement, ils perçoivent des disparités chez les enseignants concernant l'engagement, la motivation, les méthodes pédagogiques utilisées ainsi que la gestion de classe. De plus, plusieurs locaux sont à rafraîchir. Par contre, les bibliothèques et les services d'aide, lorsque connus, sont appréciés des étudiants.
Amélioration de l'appréciation des étudiants à l'égard du sentiment d'appartenance	7,67 (2014-2015)	7,9	7,76*	◆	La cible n'est pas atteinte, mais il y a une amélioration depuis la situation de départ. Les étudiants ne sont pas nécessairement plus fiers d'étudier au Cégep Limoilou. Par contre, ils recommandent plus ce dernier à leurs amis et en parlent positivement.
Amélioration de l'appréciation des étudiants à l'égard du Cégep des communications internes au Cégep	7,76 (2014-2015)	8,0	7,96*	●	Les actions posées ont porté leur fruit concernant la transmission de l'information par le site Web, Facebook et les textos lors d'intempéries. Reste à améliorer la transmission d'informations visant les services et les activités parascolaires.
Participation accrue des diplômés aux activités proposées par le Cégep	–	Mise en place d'un réseau actif de 1 000 diplômés 2 nouveaux événements organisés d'ici 2020	Un réseau actif n'a pas été mis en place. 2 nouveaux événements ont été organisés.	■ ☑	Un premier geste a été posé pour constituer une base de données de nos diplômés. Près de 300 finissants de l'année 18-19 ont accepté de recevoir des correspondances du Cégep. Les deux activités organisées sont le 50 ^e du Cégep et les retrouvailles des anciens joueurs de football.
Allègement de certains processus administratifs destinés aux étudiants	–	4 processus d'ici 2020	6	☑	Cette cible est dépassée : centralisation des services pour les étudiants internationaux au Bureau international, production d'un guide d'accueil pour les étudiants internationaux, implantation du paiement automatique au SCOS, simplification du processus d'accueil à la rentrée, implantation de la carte étudiante électronique et de l'inscription aux activités parascolaires par MIA. Les modifications apportées ont un effet positif sur l'efficacité des activités et facilitent l'accès aux services.

Appréciation : ☑ : réalisé/atteint ● : évolution favorable ◆ : évolution neutre ■ : évolution critique 🙅 : abandon/report

* Les cotes réfèrent aux résultats d'un sondage réalisé par Descormiers qui utilisait une échelle de 1 à 10, soit de pas du tout en accord (1) à très en accord (10).

Orientation 3 – Susciter la passion et la fierté d’étudier et de travailler au Cégep Limoilou (suite)

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

- 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.

Analyse de l’atteinte des résultats de l’objectif 3.2

Pour cet objectif, les actions réalisées ont été porteuses et ont permis l’atteinte de presque toutes les cibles. La diminution du travail par silo a eu un bel impact sur l’appréciation des collaborations entre les employés. Pour la communication interne, la cible n’a que partiellement été atteinte. Le besoin demeure présent et est largement mentionné par toutes les catégories de personnel qui lui accorde une importance haute avec un coefficient de 8,48. L’allègement de certains processus administratifs a permis un réel gain d’efficience apprécié par les membres du personnel concernés.

Imprecisions des indicateurs

L’indicateur du taux de roulement ne permet pas une lecture réaliste et fiable en lien avec l’objectif de favoriser la rétention et la stabilisation du personnel. En effet, selon les indicateurs du taux de roulement, le résultat obtenu permet de quantifier les mouvements causés par les départs définitifs du collègue, alors que l’analyse des données disponibles permet d’avancer que l’instabilité vécue est causée plutôt par les facteurs internes suivants : l’application des priorités d’emploi prévue à la convention collective, l’utilisation des différents congés prévus à la convention collective et les absences pour invalidité.

Pistes de recommandation pour le prochain PSD

Les travaux portant sur la communication interne sont une préoccupation majeure qui méritera qu’on y accorde davantage d’attention dans les années à venir. Les efforts pour abattre le travail en silo sont une piste porteuse tout comme l’allègement des processus pour favoriser le partage d’expertise et utiliser pleinement le potentiel des employés.

Indicateurs	Situation de départ	Cible	Résultat atteint	Appréciation	Commentaires
Amélioration de l’appréciation des employés à l’égard du Cégep comme milieu de vie et de travail	7,38 (2014-2015)	7,7	7,66*	●	Cette cible est presque atteinte. Dans l’ensemble, notre milieu de travail est reconnu par les employés comme étant un milieu où il est possible de s’épanouir. Toutefois, il appert que les employés souhaiteraient être davantage consultés et impliqués dans les processus décisionnels. Les employés ont la perception que les possibilités d’avancement sont peu présentes. Pour le volet de l’aménagement physique de l’espace de travail, il semblerait que les interventions en ergonomie ont permis d’améliorer le confort au travail.

Appréciation : ☑ : réalisé/atteint ● : évolution favorable ◆ : évolution neutre ■ : évolution critique 🖐 : abandon/report

* Les cotes réfèrent aux résultats d’un sondage réalisé par Descormiers qui utilisait une échelle de 1 à 10, soit de pas du tout en accord (1) à très en accord (10).

Indicateurs	Situation de départ	Cible	Résultat atteint	Appréciation	Commentaires
Amélioration de l'appréciation des employés à l'égard du sentiment d'appartenance envers le Cégep	8,12 (2014-2015)	8,3	8,19*	◆	Cette cible n'est que partiellement atteinte. De manière générale, le sentiment d'appartenance est maintenu et les employés sont fiers de travailler au cégep. Toutefois, les employés ont la perception que l'organisation n'utilise pas leur potentiel.
Amélioration de l'appréciation des employés à l'égard des collaborations entre collègues d'une même équipe au Cégep	7,92 (2014-2015)	8,2	8,18*	●	Cette cible est presque atteinte. Généralement, la collaboration et l'entraide sont bonnes pour une même équipe. Les aspects relationnels semblent toutefois présenter un défi pour certaines équipes pour assurer le développement et le maintien d'une cohésion (communication franche, gestion des désaccords...).
Amélioration de l'appréciation des employés à l'égard des collaborations entre collègues de directions différentes du Cégep	7,14 (2014-2015)	7,5	7,54*	☑	Cette cible est dépassée. Les collaborations entre collègues de différentes directions sont généralement adéquates.
Amélioration de l'appréciation des employés à l'égard des communications internes au cégep	7,29 (2014-2015)	7,7	7,47*	◆	Malgré une amélioration, cette cible n'est pas atteinte. Les commentaires des employés démontrent qu'il faudra poursuivre les efforts concernant cet élément, puisque l'importance qu'ils y accordent est élevée. Cependant, les résultats démontrent que les employés n'ont pas une vue d'ensemble des projets existants dans les différentes directions avec lesquelles ils sont appelés à collaborer. Selon l'analyse des données, les employés indiquent qu'ils sont insatisfaits de la rétroaction de leur gestionnaire, à laquelle ils accordent une grande importance. Il en est de même pour la connaissance de mandats qui sont confiés à leurs collègues. Tant l'importance et la satisfaction à l'égard de ces éléments n'ont pas évolué.
Croissance du nombre d'heures de formation dispensées au personnel	7 976 heures en 2013	+ 5 %	9 016 heures en 2018	☑	Les actions visant à encourager le développement professionnel suscitent un engouement pour les activités de formation.
Diminution du taux de roulement du personnel non enseignant	11,2 % en 2013	Diminution de 1,2 %	Diminution de 3,6 %	☑	Malgré que la cible soit atteinte, les mouvements internes générés par l'application des mécanismes des conventions collectives entretiennent un effet d'instabilité dans les équipes.
Allègement de certains processus administratifs destinés aux employés	–	4 processus d'ici 2018	11	☑	Cette cible est dépassée. Onze processus administratifs ont été revus dans différentes directions. Ces nouveaux processus sont appréciés, car les employés y voient un gain d'efficience.

Appréciation : ☑ : réalisé/atteint ● : évolution favorable ◆ : évolution neutre ■ : évolution critique 🙌 : abandon/report

* Les cotes réfèrent aux résultats d'un sondage réalisé par Descormiers qui utilisait une échelle de 1 à 10, soit de pas du tout en accord (1) à très en accord (10).

Succès et déceptions

Nos succès

En résumé, les cibles de trois objectifs sur six ont été atteintes ou dépassées ou sont en voie de l'être au cours de la prochaine année :

- 1.2 Améliorer le soutien offert aux étudiants pour favoriser leur réussite et leur persévérance**
- 2.2 Positionner le Cégep Limoilou comme milieu favorisant l'apprentissage tout au long de la vie**
- 3.2 Créer un environnement permettant aux membres du personnel de développer leur appartenance et d'exprimer le meilleur d'eux-mêmes**

Bien que n'ayant pas atteint les cibles, les trois autres objectifs ont globalement connu une évolution neutre. Toutefois, de beaux succès méritent d'être soulignés :

- 1.1 Offrir une expérience éducative et un enseignement qui se distinguent**
Il faut noter la satisfaction accrue des étudiants à l'égard des programmes d'études tout comme l'augmentation de la participation des étudiants à la mobilité internationale ainsi qu'à l'enseignement à distance. Le taux d'utilisation des classes interactives a aussi dépassé largement les prédictions avec l'ajout de nouvelles classes sur les deux campus.
- 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**
Le rehaussement de la notoriété du cégep a largement dépassé les cibles tout comme le pourcentage de la population qui recommanderait le Cégep Limoilou.
- 3.1 Faire du Cégep Limoilou un lieu d'appartenance dynamique et mobilisant pour les étudiants**
L'amélioration de l'appréciation des étudiants à l'égard des communications internes est une belle victoire, même s'il reste encore du travail à faire.

Nos déceptions

Malgré ces beaux succès, nous sommes déçus que l'énergie investie n'ait pu permettre l'atteinte des cibles suivantes :

- L'augmentation de la satisfaction des étudiants à l'égard des services offerts par le Cégep
- L'augmentation des étudiants en entrepreneuriat et en alternance travail-études
- L'augmentation du nombre d'étudiants sous contrat qui réussissent plus de 50 % des unités auxquelles ils sont inscrits
- La croissance du pourcentage des étudiants de niveau collégial de la région qui fréquentent le Cégep Limoilou
- Le nombre de créneaux de recherche développés
- L'amélioration de l'appréciation des étudiants comme milieu de vie et d'apprentissage