



CÉGEP  
BEAUCE-APPALACHES



**PLAN  
STRATÉGIQUE**

**2019-  
2024**

## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL</b>	<b>3</b>
<b>LE CÉGEP EN BREF</b>	<b>4</b>
<b>DÉMARCHE</b>	<b>5</b>
<b>MISSION</b>	<b>7</b>
<b>VALEURS</b>	<b>8</b>
<b>ANALYSE ET CONSTATS</b>	<b>9</b>
<b>VISION</b>	<b>12</b>
<b>ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES</b>	<b>13</b>
<b>MÉCANISMES</b>	<b>17</b>
<b>INDICATEURS ET CIBLES</b>	<b>18</b>

Le Plan stratégique 2019-2024 a été rédigé selon les principes de la rédaction épïcène<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> « La rédaction épïcène touche le texte: elle consiste à employer des appellations au féminin à côté des appellations au masculin, à abandonner progressivement le masculin générique (c'est-à-dire quand le masculin englobe les deux genres) et à rendre plus égale la représentation des femmes et des hommes dans le texte lui-même, en jouant sur les structures, les pronoms, le style utilisé, les accords, etc. La rédaction épïcène est également appelée rédaction non sexiste. » (Source: Office québécois de la langue française, Formation sur la rédaction épïcène, [www.oqlf.gouv.qc.ca/redaction-epicene/20180112\\_formation-redaction-epicene.pdf](http://www.oqlf.gouv.qc.ca/redaction-epicene/20180112_formation-redaction-epicene.pdf)).



# MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

**C'est avec une fierté inégalée que je vous présente notre nouveau Plan stratégique. Il est le fruit de nombreuses consultations auprès de nos étudiantes et de nos étudiants, des membres de notre personnel et des communautés desservies par notre institution.**

Fier de sa réussite, notre Cégep y confirme sa réputation d'excellence et ses ambitions. En effet, au cours des cinq prochaines années, nous verrons notre institution se développer par l'ajout de programmes d'études, par l'inclusion de nouvelles étudiantes et de nouveaux étudiants de tous les horizons, par de nouvelles infrastructures et par son audace écoresponsable. Nous illustrerons *l'effet CBA* par nos activités pédagogiques et étudiantes; nous confirmerons notre mission unique, reformulée brillamment par les étudiantes et les étudiants.

**Pour y arriver, nous nous engageons à intégrer notre Plan stratégique dans nos décisions quotidiennes et à incarner, par nos comportements et nos attitudes, notre vision d'un cégep attrayant, bienveillant, écoresponsable, engagé et novateur.**

Merci aux nombreuses personnes consultées pour leur contribution à notre réflexion stratégique et aux membres du comité qui ont travaillé sans relâche pour assurer le bilan du dernier plan et l'élaboration de celui-ci, des membres représentatifs d'une communauté profondément engagée et attachée à son Cégep. Incontestablement, le Plan stratégique 2019-2024 du Cégep Beauce-Appalaches incarne notre fierté et nos ambitions.

Bonne lecture!

**PIERRE LEBLANC**

# LE CÉGEP EN BREF

## POPULATION ÉTUDIANTE

AUTOMNE 2018



- FORMATION CONTINUE  
193 étudiants
- SECTEUR RÉGULIER  
1685 étudiants



- PROGRAMMES TECHNIQUES  
866 étudiants
- PROGRAMMES PRÉUNIVERSITAIRES  
683 étudiants
- TREMPIN DEC  
136 étudiants

## PROGRAMMES OFFERTS

### SECTEUR RÉGULIER

- ~ 5 programmes préuniversitaires
- ~ 9 programmes techniques
- ~ 3 doubles DEC
- ~ Cheminement Tremplin DEC
- ~ 11 ententes DEC-BAC
- ~ 10 passerelles DEC-BAC

### FORMATION CONTINUE

- ~ 6 programmes menant à une AEC
- ~ RAC offerte pour 10 programmes d'AEC et 2 programmes DEC
- ~ Formation sur mesure
- ~ Formation de perfectionnement
- ~ Services à la collectivité

## SERVICES OFFERTS À LA POPULATION ÉTUDIANTE

Une grande variété d'activités parascolaires, sportives et socioculturelles sont offertes aux étudiantes et étudiants. Sur le plan sportif, le Cégep compte, entre autres, une équipe de football, des équipes de volleyball, de basketball, de soccer, de rugby et de cheerleading. De plus, la population étudiante peut bénéficier de services d'orientation et d'information scolaire et de services psychosociaux et de santé. Les étudiantes et étudiants ayant des besoins particuliers peuvent être accompagnés(e)s par du personnel éducateur spécialisé.

## LIEUX DE FORMATION

Le Cégep Beauce-Appalaches offre ses services de formation collégiale dans différents lieux sur le territoire qu'il dessert :

- ~ Au Cégep, bâtiment principal, situé à Saint-Georges;
- ~ Au Centre d'études collégiales de Lac-Mégantic;
- ~ Au Centre d'études collégiales de Sainte-Marie;
- ~ Au CIMIC, Centre intégré de mécanique industrielle de la Chaudière, situé à Saint-Georges;
- ~ Chez Grondair Aviation, situé à Saint-Frédéric;
- ~ À l'entreprise d'entraînement Tandem International, située à Saint-Joseph;
- ~ À distance, par ses formations en ligne.

Le Cégep soutient aussi la recherche et le développement dans la région par l'intermédiaire de son centre collégial de transfert de technologie, MÉCANIUM, spécialisé dans la mécanisation de procédés industriels, les machines complexes, la production d'énergie et les énergies renouvelables.

## PERSONNEL

AUTOMNE 2018

Le Cégep compte plus de 400 employés actives et employés actifs dont 224 postes réguliers.



- PERSONNEL NON-ENSEIGNANT  
111
- PERSONNEL ENSEIGNANT  
113

# DÉMARCHE

**Notre Plan stratégique 2019-2024 est le résultat d'une démarche méthodique, rigoureuse et inclusive qui nous a permis de définir notre positionnement stratégique pour les 5 prochaines années. Ce plan témoigne de l'engagement des membres de notre communauté collégiale et de nos partenaires qui ont fait la démonstration, une fois de plus, de leur grande disponibilité et générosité.**

Un comité, représentatif de l'ensemble de la communauté collégiale, a été formé dès le début de la démarche et en a assuré le bon déroulement. Le comité s'est réuni à plus d'une dizaine d'occasions entre les mois d'avril 2018 et janvier 2019.



## ÉTAPES FRANCHIES ET CONSULTATIONS RÉALISÉES

### AVRIL 2018

Formation du comité du PS 2019-2024

- ~ Le directeur général
- ~ Un représentant des cadres
- ~ Deux représentants du personnel enseignant
- ~ Un représentant du personnel professionnel
- ~ Une représentante du personnel de soutien
- ~ Deux représentants de la communauté étudiante
- ~ Une consultante externe

### AVRIL-MAI 2018

Structuration et validation de la démarche

### MAI 2018

- ~ Révision de la mission
- ~ Consultation de l'ensemble du personnel (questionnaire sur les valeurs)

### MAI-JUIN 2018

Consultation de la communauté collégiale par le biais des membres du comité (Vague 1 – questionnaires: analyse FFOM, vision, orientations)

### JUIN 2018

Présentation des faits saillants de la consultation à l'ensemble du personnel lors de l'activité de fin d'année

### AOÛT-SEPTEMBRE 2018

Rédaction du bilan du Plan stratégique 2012-2017 par le comité

### SEPTEMBRE 2018

Présentation du bilan du Plan stratégique 2012-2017 et validation des travaux du PS 2019-2024 (mission, valeurs, vision, analyse FFOM) auprès du comité des directeurs

### OCTOBRE 2018

- ~ Présentation du bilan du Plan stratégique 2012-2017 au C.A. du Cégep
- ~ Consultation de 31 partenaires lors de 3 déjeuners-rencontres tenus à Sainte-Marie, Lac-Mégantic et Saint-Georges

### NOVEMBRE 2018

- ~ Consultation des représentantes et représentants de groupes du Cégep (Environnement; Vie sportive et étudiante; Bibliothèque) ayant émis le souhait de rencontrer le comité
- ~ 1<sup>er</sup> NOVEMBRE  
Consultation de plus de 100 membres du personnel et de quelques étudiantes et étudiants, par le biais d'une rencontre de groupe (2,5 h) en simultanée à Sainte-Marie, Lac-Mégantic et Saint-Georges (Vague 2 – échanges en sous-groupes: vision, orientations 2 et 3, objectifs stratégiques)
- ~ Diffusion des faits saillants de la consultation à l'ensemble du personnel par courriel
- ~ 12 NOVEMBRE  
Prise de connaissance des travaux du comité de la réussite concernant l'orientation 1 et intégration des informations au PS 2019-2024

### DÉCEMBRE 2018

- ~ 4 DÉCEMBRE  
Présentation du projet de PS 2019-2024 au comité des directeurs
- ~ 17 DÉCEMBRE  
Présentation du projet de PS 2019-2024 aux représentantes et représentants des instances du Cégep (Syndicat du personnel de soutien, Syndicat du personnel professionnel, Syndicat du personnel enseignant, Association des cadres, Association générale étudiante)

### JANVIER 2019

- ~ Derniers ajustements apportés au projet de PS 2019-2024 par le comité
- ~ 30 JANVIER  
Présentation du PS 2019-2024 à la Commission des études

### 28 FÉVRIER 2019

Adoption du PS 2019-2024 par le C.A. du Cégep

### FÉVRIER 2020

La Commission d'évaluation de l'enseignement au collégial (CEEC) a recommandé au Cégep de préciser les indicateurs et les cibles liés au Plan stratégique et de lui fournir les preuves de la diffusion de son plan de réussite. Nous avons ensuite convenu d'en profiter pour l'adapter à notre nouvelle réalité.

Le Plan stratégique 2019-2024 a donc été mis à jour à l'automne dernier, en considération de la crise pandémique qui est venue bouleverser notre planification de l'année. Nous avons profité de l'exercice pour clarifier et simplifier les cibles et les indicateurs, et ainsi les adapter à notre nouvelle réalité.

**UNE  
DÉMARCHE  
RÉALISÉE  
EN 11 MOIS**



# MISSION

Notre mission exprime notre raison d'être (pourquoi?), les principaux services que nous offrons (quoi?) de même que les personnes concernées par nos services (pour qui?).

**Le Cégep Beauce-Appalaches a pour mission de contribuer à la réussite et au développement global de la personne en lui fournissant les outils nécessaires à son cheminement tout au long de sa vie.**

**Pour ce faire, le Cégep offre une formation d'enseignement supérieur ainsi que des services variés et de qualité aux personnes qui le fréquentent tout en participant au développement économique, culturel, sportif et social de sa région.**

Lors de l'élaboration du Plan stratégique, nous avons révisé notre énoncé de mission afin de le rendre encore plus explicite (pourquoi? quoi? pour qui?). La communauté collégiale a été consultée. L'énoncé reformulé par les étudiantes et étudiants a fait consensus. Quelle fierté!

# VALEURS

Nos valeurs expriment ce à quoi nous accordons de l'importance. Elles nous guident dans l'action. Autrement dit, elles orientent nos attitudes et nos comportements (entre nous, avec les personnes qui bénéficient des services du Cégep et avec nos partenaires).

Pour réaliser le Plan stratégique 2019-2024, notre communauté collégiale s'appuiera sur 3 principales valeurs: l'excellence, le « faire ensemble », et l'ouverture.

## QUAND NOUS AGISSONS EN FONCTION DE L'EXCELLENCE, ...

- ~ Nous acceptons de nous remettre en question
- ~ Nous valorisons le dépassement de soi
- ~ Nous soulignons nos réussites individuelles et collectives

## QUAND NOUS AGISSONS EN FONCTION DU « FAIRE ENSEMBLE », ...

- ~ Nous nous sentons responsables de la réussite du groupe
- ~ Notre équipe travaille en coopération
- ~ Collectivement, nous soutenons l'excellence

## QUAND NOUS AGISSONS EN FONCTION DE L'OUVERTURE, ...

- ~ Nous sommes à l'écoute
- ~ Nous sommes proactifs face à la nouveauté
- ~ Nous accueillons la diversité sous toutes ses formes

**EXCELLENCE**  
**FAIRE ENSEMBLE**  
**OUVERTURE**

# ANALYSE ET CONSTATS

L'analyse de notre situation actuelle a permis d'identifier différents facteurs desquels découlent nos constats.

- ~ Les facteurs internes que nous pouvons contrôler, c'est-à-dire nos forces sur lesquelles nous pouvons nous appuyer pour agir et nos faiblesses qu'il faudra améliorer;
- ~ Les facteurs externes que nous ne contrôlons pas, c'est-à-dire les opportunités dont nous pouvons tirer profit et les menaces qui risquent de compromettre l'atteinte des changements souhaités si nous n'en tenons pas compte.



## NOS PRINCIPAUX CONSTATS

### CE QUE NOUS FAISONS EXCEPTIONNELLEMENT BIEN, NOS MEILLEURES RESSOURCES, EXPERTISES ET COMPÉTENCES

Le Cégep Beauce-Appalaches (CBA) est un cégep performant qui mène une grande partie des étudiantes et étudiants qu'il admet chaque année vers un diplôme. **Les impressionnantes statistiques concernant la réussite** à la formation régulière soulignent, année après année, la capacité du CBA de se distinguer de l'ensemble du réseau. Cet « effet CBA » est tributaire, en très grande partie, **de la qualité de l'enseignement et de la qualité de l'encadrement** offertes aux membres de la communauté étudiante. Le CBA jouit d'ailleurs d'une bonne **notoriété et crédibilité** auprès de la Fédération des cégeps et du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Il en va de même pour la **formation continue reconnue** dans le réseau notamment pour l'excellence de son arrimage avec la formation régulière (par ex., mêmes mécanismes d'assurance qualité) et le caractère novateur de son offre de services presque exclusivement en ligne. Le CBA c'est aussi **la force d'une maison d'enseignement présente** notamment à Sainte-Marie, à Saint-Georges et à Lac-Mégantic, offrant ainsi un accès aux études supérieures à moindre coût pour les étudiantes et étudiants de la région.

Notre Cégep se distingue également par son **approche personnalisée**, c'est-à-dire par sa capacité à dispenser une offre de programmes et de **services « à échelle humaine » et adaptée à la réalité des étudiantes et étudiants**. À titre d'exemple, les changements dans les acquis scolaires, les caractéristiques et la préparation aux études de plusieurs des membres de la communauté étudiante ont récemment amené le Cégep à modifier ses approches pédagogiques et ses services d'aide.

Le Cégep compte sur un **personnel dédié, disponible et engagé**. Le dernier sondage réalisé auprès des membres du personnel indique d'ailleurs que celles-ci et ceux-ci aiment travailler au CBA.

### CE QUE NOUS POURRIONS FAIRE ENCORE MIEUX

Malgré le portrait enviable du CBA en matière de réussite et de diplomation, il y a encore place à l'amélioration en ce qui a trait à la persévérance aux études collégiales. Selon le bilan du Plan de réussite 2012-2017, trois des quatre cohortes couvertes par ce plan n'ont pas atteint la cible fixée en ce qui a trait au **taux de réinscription au 3<sup>e</sup> trimestre**. Il s'agit de notre principal défi en réussite scolaire pour les prochaines années, particulièrement dans un contexte où le Cégep vit des baisses démographiques et où le marché de l'emploi peine à recruter de la main-d'œuvre qualifiée.

D'après le dernier sondage réalisé auprès des membres de la communauté étudiante, celles-ci et ceux-ci seraient **moins nombreux et nombreuses à participer aux différentes activités proposées** par le Cégep (socioculturelles, sportives, etc.). Or, il est reconnu qu'une étudiante et qu'un étudiant investi(e)/engagé(e) dans son Cégep augmente ses chances de réussite dans son programme.

Au plan organisationnel, **la relève des ressources humaines** représente également un défi important considérant le faible taux de chômage et les départs massifs à la retraite de plus de 30 % des membres du personnel du CBA d'ici les 5 prochaines années. De plus, les consultations et le sondage réalisés auprès de l'ensemble du personnel ont révélé certaines faiblesses quant **aux pratiques de communications et de collaboration** entre les directions et les services et **aux pratiques de gestion** (processus administratifs lourds, manque de suivi du Plan stratégique 2012-2017, etc.).

Étant donné la proximité des grands centres urbains, **attirer les étudiantes et étudiants au CBA** constitue un défi de taille. Le CBA semble perçu comme un « cégep de région » qui n'a **pas de créneau ou d'identité distinctive**. De plus, on peut penser que **nos infrastructures vieillissantes ou manquantes, notre carte des programmes, l'état de développement de la recherche au Cégep<sup>2</sup> et la concurrence des offres de formation** contribuent aussi à ce défi d'attraction et de recrutement. De plus, selon les partenaires consultés, **les centres d'études collégiales de Sainte-Marie et de Lac-Mégantic seraient méconnus**.

<sup>2</sup> Pédagogique, disciplinaire et appliquée.

## LES OPPORTUNITÉS, TENDANCES ÉMERGENTES ET MENACES QU'IL FAUT CONSIDÉRER

En ce qui a trait à l'environnement externe du Cégep, le dernier rapport spécial du GIEC<sup>3</sup> paru en octobre 2018 a sonné l'alarme, une fois de plus, concernant les conséquences désastreuses du réchauffement planétaire. Sur la base de ce rapport, le Secrétaire général des Nations Unies a déclaré qu'il « n'est pas impossible de limiter le réchauffement climatique à 1,5°C (...), mais il faudra une action pour le climat urgente, sans précédent et collective dans tous les domaines. Il n'y a pas de temps à perdre<sup>4</sup> ».

Dans un mouvement sans précédent, la société civile à travers le monde et plus particulièrement celle du Québec<sup>5</sup> a répondu « présente » face à l'urgence d'agir. Le CBA répond aussi « présent » et entend contribuer de manière proactive et audacieuse à l'effort collectif de **développement durable**<sup>6</sup> indispensable pour faire face aux défis climatiques mis en évidence par la science. Il en va de la pérennité de notre mission, mais surtout du monde dans lequel nous vivons. Il s'agit aussi d'un enjeu au cœur des préoccupations de la jeunesse étudiante.

La venue de **l'ère numérique**, autre défi mondial important du 21<sup>e</sup> siècle, « marque une rupture avec les façons traditionnelles de penser et de faire. (...) Le numérique introduit une nouvelle manière de concevoir le monde, une nouvelle façon de penser, de s'informer, de communiquer, de faire des affaires et de travailler ainsi qu'un nouveau rapport à l'apprentissage et à la culture<sup>7</sup> ». Le CBA souhaite également s'adapter de manière proactive face à la rapidité et à la complexité des changements engendrés par le numérique.

Par ailleurs, tous les partenaires consultés se disent prêts à intensifier les collaborations avec notre institution, d'où l'importance stratégique pour le CBA **d'améliorer son enracinement dans sa communauté (implication, visibilité, rayonnement) et de tirer profit du potentiel partenarial et entrepreneurial régional.**

3 Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat ([www.ipcc.ch](http://www.ipcc.ch)). « Le GIEC est le principal organisme international chargé d'évaluer les activités scientifiques consacrées aux changements climatiques, les conséquences de ces changements, les risques potentiels qui y sont liés, ainsi que les mesures susceptibles d'être prises pour y faire face » (Source: [www.news.un.org](http://www.news.un.org)).

4 Source: [www.news.un.org](http://www.news.un.org).

5 Voir le Pacte pour la transition ([www.lepacte.ca](http://www.lepacte.ca)).

6 Le développement durable s'entend d'un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement (Source: Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020, Gouvernement du Québec).

7 Source: Stratégie numérique du Québec.

## SOURCES D'INFORMATION

Notre stratégie pour 2019-2024 (présentée plus loin) découle de cette analyse réalisée à partir de plusieurs sources d'information. De manière générale, on note une bonne convergence des informations entre les différentes sources consultées:

- ~ Consultations réalisées auprès de l'ensemble de notre communauté collégiale (mai – juin 2018);
- ~ Consultation réalisée auprès du comité des directeurs du CBA (18 sept. 2018);
- ~ Consultations réalisées auprès des partenaires de Sainte-Marie (3 oct. 2018), Lac-Mégantic (15 oct. 2018) et Saint-Georges (24 oct. 2018);
- ~ Comité responsable d'élaborer le Plan stratégique 2019-2024;
- ~ Sondage annuel réalisé auprès des étudiantes et étudiants (fév. 2018);
- ~ Étude sur la mobilisation du personnel au CBA (mai 2017);
- ~ Analyse prévisionnelle des départs à la retraite, SRH, Cégep Beauce-Appalaches (juin 2018);
- ~ Plan de marketing du CBA (25 janvier 2018);
- ~ Statistique Canada, Recensement 2016;
- ~ Bilan du Plan de réussite 2012-2017;
- ~ Bilan du Plan stratégique 2012-2017;
- ~ Rapport d'évaluation du système d'assurance qualité du CBA et Plan de suivi 2015-2018 de l'assurance qualité;
- ~ Stratégie numérique du Québec ([www.economie.gouv.qc.ca](http://www.economie.gouv.qc.ca));
- ~ Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020 ([www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/strategie\\_gouvernementale/strategie-DD.pdf](http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/strategie-DD.pdf));
- ~ Rapport spécial (2018) du GIEC sur les conséquences d'un réchauffement planétaire supérieur à 1,5°C ([www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2018/07/SR15\\_SPM\\_High\\_Res.pdf](http://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2018/07/SR15_SPM_High_Res.pdf));
- ~ Et autres documents en provenance de la formation continue et de la formation régulière.

# VISION

Notre vision nous permet de réaliser notre mission, tout en ayant un idéal à atteindre qui tient compte de nos valeurs et de notre situation actuelle. Ainsi, notre vision s'appuie sur nos forces et les opportunités pour propulser notre organisation encore plus loin, pour le bénéfice de nos étudiantes et étudiants, de notre personnel et de la communauté.

Notre vision exprime ce que nous avons l'ambition de devenir d'ici 2024, autrement dit, le changement souhaité pour notre organisation (en quoi voulons-nous être encore meilleurs?). Elle sera en quelque sorte notre boussole et orientera nos actions quotidiennes.

**Être un cégep attrayant,  
bienveillant, écoresponsable,  
engagé et novateur.**

## ATTRAYANT

- ~ Un Cégep qui a une identité bien définie et affirmée;
- ~ Un Cégep fréquenté par de plus en plus d'étudiantes et d'étudiants, d'ici et d'ailleurs;
- ~ Un Cégep recherché par les travailleurs.

## BIENVEILLANT

- ~ Un Cégep encore plus soucieux du bien-être et de la santé de ses étudiantes et étudiants, de son personnel et de sa communauté, dans un monde qui connaît de rapides changements auxquels nous n'avons d'autre choix que celui de nous y adapter.

## ÉCORESPONSABLE

- ~ Un Cégep qui fait sa juste part pour contribuer à la sauvegarde de notre planète.

## ENGAGÉ

- ~ Un Cégep où le personnel et les étudiantes et étudiants s'engagent davantage dans les activités proposées, au bénéfice de leur santé et réussite;
- ~ Un Cégep où l'ensemble des étudiantes et étudiants persévèrent dans leurs études et obtiennent un diplôme.

## NOVATEUR

- ~ Un Cégep qui fait preuve de créativité, qui innove dans ses pratiques dans un monde en constants changements.



# ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Pour atteindre notre vision, en s'appuyant sur notre mission et nos valeurs, notre stratégie pour 2019-2024 précise :

- ~ Nos priorités d'action (les 3 orientations stratégiques), autrement dit les changements qui doivent se produire d'ici 2024 pour atteindre notre changement ultime souhaité (vision) ;
- ~ Nos grands chantiers (les 14 objectifs stratégiques), autrement dit, ce que l'on devra mettre en œuvre pour atteindre les changements souhaités (orientations).

Les orientations et objectifs stratégiques concernent les formations continue et régulière sur l'ensemble de nos lieux d'enseignement. Ils ont été formulés pour témoigner le mieux possible de leurs réalités.

## ORIENTATION 1

# RENFORCER L'EXCELLENCE DU CÉGEP EN MATIÈRE DE RÉUSSITE SCOLAIRE ET DE PERSÉVÉRANCE AUX ÉTUDES

Le Cégep Beauce-Appalaches est reconnu dans le réseau pour la réussite de ses étudiantes et étudiants. Grâce à l'engagement, au dynamisme et à la disponibilité du personnel, la population étudiante bénéficie des services des plus personnalisés et humains. D'ici les 5 prochaines années, le CBA entend relever le défi de se maintenir parmi les leaders de tous les cégeps du réseau en matière de réussite scolaire, et, d'améliorer davantage sa performance en matière de persévérance scolaire. Pour ce faire, notre Cégep poursuivra le déploiement des services et des projets d'encadrement personnalisés proposés depuis 2016-2017 aux étudiantes et étudiants qui rencontrent des difficultés pouvant nuire à leur réussite. Le Cégep entend aussi intervenir de manière encore plus ciblée auprès des étudiantes et étudiants quasi-diplômé(e)s et auprès de celles et ceux provenant de l'international ainsi que de l'extérieur de la région, afin de tout mettre en œuvre pour favoriser leur réussite et diplomation. Enfin, le Cégep incitera les membres de la communauté étudiante en général à s'impliquer et à s'engager activement dans les diverses activités éducatives, sportives, socioculturelles, etc., proposées dans son offre de services, au bénéfice de leur réussite.

- 1.1** Consolider et poursuivre le développement des projets d'encadrement personnalisés et des services auprès des étudiants qui rencontrent des difficultés pouvant nuire à leur réussite
- 1.2** Proposer des nouvelles mesures d'encadrement ou adapter celles existantes aux étudiants internationaux
- 1.3** Stimuler et soutenir l'implication et l'engagement des étudiants dans les diverses activités (éducatives, sportives, socioculturelles, etc.) proposées par le Cégep

## ORIENTATION 2

# CRÉER UN MILIEU D'APPRENTISSAGE ET DE TRAVAIL DISTINCTIF

La mise en place de différents projets de développement et l'innovation dans nos pratiques nous permettront de créer un milieu d'apprentissage et de travail distinctif. Certes, il s'agit de chantiers ambitieux. Cependant, en nous appuyant sur nos valeurs, nos forces et les opportunités, nous serons en mesure de réaliser cet important virage organisationnel pour faire face aux défis qui se présentent à nous (attraction et rétention des étudiantes et étudiants, et du personnel; sauvegarde de la planète; adaptation à l'ère numérique; veiller au bien-être et à la santé de notre communauté collégiale dans un monde en constant changement, etc.).

## PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

- 2.1** Consolider et développer notre carte de programmes en conformité avec notre mission et les besoins de la collectivité
- 2.2** Consolider et développer notre offre d'activités dans une perspective de santé globale
- 2.3** Moderniser nos infrastructures et en développer de nouvelles
- 2.4** Élaborer et mettre en oeuvre un plan de gestion de la main-d'oeuvre favorisant la relève et le développement professionnel
- 2.5** Développer un modèle d'organisation de travail participatif, collaboratif et efficient
- 2.6** Élaborer et implanter une approche audacieuse de développement durable au Cégep<sup>8</sup>
- 2.7** Élaborer et déployer une stratégie numérique dans nos programmes et nos processus
- 2.8** Soutenir le développement et l'innovation en pédagogie et en recherche

<sup>8</sup> Cette approche, qui se veut audacieuse, pourrait par exemple s'inspirer des travaux du Bureau de normalisation du Québec (BNQ). La norme BNQ 21000, ou Guide BNQ 21000, « a pour but d'encourager et de faciliter la prise en compte et l'application des principes de la Loi sur le développement durable dans tous les types d'organisations et, principalement, dans les organisations québécoises ». (Source: [www.bnq21000.qc.ca](http://www.bnq21000.qc.ca)).

## ORIENTATION 3

# ACCROÎTRE LA VISIBILITÉ, LE RAYONNEMENT ET L'IMPLICATION DU CÉGEP AU NIVEAU RÉGIONAL, NATIONAL ET INTERNATIONAL

Considérant le défi d'attraction qui se présente à nous, il importe stratégiquement pour le Cégep de faire connaître son excellence et sa bonne réputation en matière de réussite à l'extérieur du réseau. *L'effet CBA* semble faire partie de l'ADN de notre Cégep. Nous souhaitons saisir l'occasion de ce Plan stratégique pour circonscrire encore mieux notre identité distinctive et, conséquemment, être en mesure d'en faire la promotion de manière encore plus affirmée au niveau régional, national et international. Nous en sommes collectivement et individuellement responsables. Il en va de même pour la mise en valeur des bons coups et des réalisations de la communauté collégiale, qui relève de notre responsabilité individuelle et collective. Pour le bénéfice de la communauté collégiale et celui de la communauté dans son ensemble, le Cégep entend également accentuer son implication avec ses partenaires, tant par le biais de partenariats plus formels que d'initiatives spontanées mises de l'avant par le personnel et nos partenaires.

- 3.1** Développer le recrutement international et la mobilité étudiante et professionnelle
- 3.2** Renforcer la collaboration et le partenariat avec la sphère socio-économique
- 3.3** Mettre en valeur les bons coups et les réalisations des membres de la communauté collégiale

# MÉCANISMES<sup>9</sup>

Tout au long de la mise en œuvre de notre Plan stratégique 2019-2024, nos mécanismes de suivi, de révision et de reddition de comptes permettront de mesurer notre progression. Autrement dit, ces mécanismes permettront d'évaluer si nous avançons dans la bonne direction (mise en œuvre des objectifs stratégiques > réalisation de nos orientations stratégiques > atteinte de notre vision), et, de nous ajuster au besoin.

## MÉCANISMES DE MISE EN ŒUVRE

Notre communauté collégiale souhaite « faire vivre » le Plan stratégique 2019-2024. Voici quelques-uns des mécanismes qui permettront de déployer notre plan et d'en faire bon usage :

- ~ Désignation des responsables des objectifs stratégiques (membres de la direction ou du personnel d'encadrement responsables / imputables de la mise en œuvre) ;
- ~ Diffusion du Plan stratégique auprès de la communauté collégiale et de nos partenaires (différents moyens et outils seront mis à contribution<sup>10</sup>) ;
- ~ Plans de travail annuels des directions et des services (élaborés en fonction des objectifs du Plan stratégique et précisant les actions de portée stratégique associées à chaque objectif, les responsables et les échéanciers).

## MÉCANISMES DE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE ET DES CHANGEMENTS SOUHAITÉS

Notre communauté collégiale conçoit l'importance de mesurer notre progression vers l'atteinte des changements souhaités (nos orientations stratégiques et ultimement notre vision) et de suivre la mise en œuvre des grands chantiers (nos objectifs stratégiques) qui nous permettront de réaliser ces changements. Pour ce faire, différents mécanismes seront déployés :

- ~ Suivis trimestriels du Plan stratégique (point statutaire à l'ODJ des rencontres du comité des directeurs et du Conseil d'administration) ;
- ~ Bilans annuels des plans de travail des directions et des services ;
- ~ Rencontre bisannuelle du comité conseil et des responsables des objectifs stratégiques ;
- ~ Tableau de bord de la direction générale et fiches des indicateurs.

## MÉCANISME DE RÉVISION

Puisque nous évoluons dans un environnement en constants changements, notre stratégie devra s'adapter en cours de route afin que notre Plan stratégique demeure pertinent et adapté à la réalité. Nous prévoyons le mécanisme suivant pour ajuster, au besoin, notre plan (particulièrement en ce qui a trait aux grands chantiers envisagés – objectifs stratégiques) :

- ~ Rencontre bisannuelle du comité conseil et des responsables des objectifs stratégiques.

## MÉCANISMES DE REDDITION DE COMPTE

Les mécanismes suivants nous permettront d'assurer une reddition de compte adéquate et efficace :

- ~ Bilans annuels des plans de travail des directions et des services ;
- ~ Bilan annuel du comité conseil (faisant état de la mise en œuvre des objectifs stratégiques, des révisions le cas échéant, et du suivi/évaluation de la progression des indicateurs) ;
- ~ Tableau de bord de la direction générale et fiches des indicateurs ;
- ~ Rapport annuel du Cégep.

## COMITÉ CONSEIL

Le mandat du comité conseil, composé de membres représentatifs de l'ensemble de la communauté collégiale<sup>11</sup>, est le suivant :

- ~ Cibler les priorités annuelles en collaboration avec les responsables des objectifs stratégiques ;
- ~ Préciser les indicateurs et les cibles, en collaboration avec les responsables des objectifs stratégiques ;
- ~ Accompagner les responsables des objectifs stratégiques dans les réflexions et les décisions quant à la mise en œuvre des objectifs stratégiques (et leur révision le cas échéant) et au suivi des indicateurs et de la progression des cibles ;
- ~ « Faire vivre » le Plan stratégique auprès de l'ensemble de la communauté collégiale ;
- ~ Faire état de la mise en œuvre du Plan stratégique et des résultats/changements.

9 Les mécanismes proposés tiennent compte, notamment, des conclusions du bilan du Plan stratégique 2012-2017 et du Plan de suivi 2015-2020 du rapport sur l'assurance-qualité du CBA.

10 Par exemple, versions complète et abrégée du PS 2019-2024 disponibles en format électronique diffusées sur le site Internet du Cégep et envoyées à tous les partenaires, rappel du PS 2019-2024 lors des rencontres annuelles avec le personnel, etc.

11 1- Directeur général, 2- Représentant.e des cadres, 3- Représentants.es du personnel enseignant, 4- Représentant.e du personnel professionnel, 5- Représentant.e du personnel de soutien, 6- Représentant.e de la communauté étudiante.

# INDICATEURS ET CIBLES

Le comité en charge d'élaborer le Plan stratégique 2019-2024 a pris soin de proposer une liste exhaustive d'indicateurs pour témoigner spécifiquement :

- 1 de la mise en œuvre des grands chantiers (indicateurs associés aux objectifs stratégiques) et;
- 2 de la progression vers l'atteinte des résultats souhaités (indicateurs associés aux 3 orientations).

Les indicateurs associés à la mise en œuvre permettront de témoigner du chemin parcouru au fur et à mesure, répondant ainsi à un besoin exprimé dans le cadre du bilan du Plan stratégique 2012-2017, tandis que les indicateurs associés aux orientations seront davantage mesurés sur une base annuelle.

Au tout début de la mise en œuvre du Plan stratégique 2019-2024 et tout au long de celle-ci, le comité conseil et les responsables des objectifs stratégiques seront invités à statuer sur les indicateurs<sup>12</sup> et à définir les cibles, à partir du travail préliminaire amorcé par le comité responsable d'élaborer le Plan stratégique (voir le tableau des indicateurs et cibles).

12 Outre les indicateurs et cibles ayant trait au suivi de l'Orientation 1 (Renforcer l'excellence du Cégep en matière de réussite scolaire et de persévérance aux études) qui ont été définis par le comité de la réussite.

