

Cégep de
Chicoutimi

Plan stratégique

2011-2016

Rapport final d'évaluation

Juin 2017

Table des matières

INTRODUCTION	5
1. LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION.....	6
1.1 L'offre de formation	6
2. LE PLAN STRATÉGIQUE 2011-2016 DU CÉGEP DE CHICOUTIMI	7
2.1 Le contenu du plan stratégique 2011-2016, première version.....	7
2.1.1 Les orientations du Plan stratégique 2011-2016.....	8
2.1.2 Les objectifs du Plan stratégique 2011-2016.....	9
2.2 Avis de la CÉEC sur le Plan stratégique 2011-2016	9
3. RAPPORT D'AUTOÉVALUATION MI-TERME DU PLAN STRATÉGIQUE DU CÉGEP DE CHICOUTIMI.....	10
3.1 Les jugements du Rapport d'autoévaluation mi-terme sur les objectifs et les orientations.....	11
3.2 Le regard critique porté sur le Plan stratégique 2011-2016	13
3.3 Avis de la CÉEC sur l'évaluation mi-mandat	14
3.4 Actualisation du plan stratégique 2011-2016	15
4. LA DÉMARCHE D'AUTOÉVALUATION DU CÉGEP DE CHICOUTIMI.....	17
4.1 Les exigences de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial.....	17
4.2 Les enjeux de la présente évaluation	17
4.3 La démarche d'évaluation du Cégep de Chicoutimi.....	17
4.4 La méthodologie, l'analyse des données et le calendrier des opérations	19
4.5 Le comité d'évaluation	20
4.6 Le processus d'évaluation et le partage des responsabilités	20
5. LA RÉDACTION DU RAPPORT : LES DOCUMENTS DE BASE	20
5.1 Les considérations éthiques	21
5.2 Les choix méthodologiques.....	21
5.3 L'analyse des données.....	21
6. L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ET LE REGARD CRITIQUE	21
6.1 Pour lire le chapitre sur l'appréciation des résultats	21
6.2 Le jugement critique.....	22
7. BILAN DES ACTIVITÉS	23
7.1 Orientation centrale.....	23
7.2 Orientation 1	23
7.2.1 Atteinte des objectifs.....	23

7.2.2	Appréciation générale de l'orientation 1 et regard critique	48
7.3	Orientation 2	52
7.3.1	L'atteinte des objectifs	52
7.3.2	Appréciation générale de l'orientation 2 et regard critique	73
7.4	Orientation 3	78
7.4.1	L'atteinte des objectifs	78
7.4.2	Appréciation générale de l'orientation 3 et regard critique	91
7.5	Orientation 4	96
7.5.1	L'atteinte des objectifs	96
7.5.2	Appréciation générale de l'orientation 4 et regard critique	103
8.	JUGEMENT GLOBAL DE L'EFFICACITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2011-2016	105
	CONCLUSION.....	109
	Annexe 1 Données statistiques pour l'ensemble de tous les secteurs, cohortes AB, garçons et filles.....	111
	Annexe 2 Évolution de l'effectif étudiant à la formation ordinaire, par programme, de 2011 à 2016 (Rapports annuels)	123
	Annexe 3 Taux d'admissions universitaires des diplômés des programmes préuniversitaires et des programmes techniques.....	124

INTRODUCTION

Le Plan stratégique 2011-2016 du Cégep de Chicoutimi a été adopté par le conseil d'administration le 13 décembre 2010. Il a été soumis à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CÉEC) en février 2012, car celle-ci doit en apprécier la conformité et le potentiel d'efficacité. Dans son rapport d'évaluation publié en mai 2012, la CÉEC a estimé que le plan stratégique du Collège est conforme et qu'il « *comprend les éléments requis par l'article 16.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.* »¹ Par contre, la CÉEC émet alors quelques réserves sur le potentiel d'efficacité de son plan stratégique et fait quelques demandes de modification afin que le Cégep puisse être en mesure de témoigner des résultats obtenus annuellement.

Les demandes de la CÉEC au sujet de l'efficacité du plan stratégique ont été prises en considération et ont donné lieu à l'actualisation du plan stratégique du Cégep en 2015.

Bien que le plan stratégique du Collège soit arrivé à terme en juin 2016, le conseil d'administration² du Cégep a décidé de prolonger son application d'une année. Le conseil et la direction du Collège ont pris cette décision en s'appuyant notamment sur la réflexion portée par l'autoévaluation réalisée à mi-terme par le Cégep et par les travaux d'actualisation entrepris en 2015. Ces travaux et les réserves émises par la CÉEC sur le potentiel d'efficacité de son plan stratégique ont entraîné des changements importants, notamment dans la façon de faire la reddition de compte annuelle. La direction générale et le conseil d'administration ont jugé qu'il fallait se donner une année de plus afin de sensibiliser l'ensemble des acteurs aux nouveaux mécanismes mis en place afin d'en maximiser les impacts et pour préparer le prochain plan stratégique. Le conseil d'administration a donc mandaté la direction générale afin que celle-ci procède à l'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique au cours de l'année 2016-2017.

Conformément aux exigences de la CÉEC à cet égard, le rapport présente le contexte de la présente évaluation, la démarche retenue par le Cégep pour évaluer l'efficacité de son plan stratégique, l'évaluation de l'atteinte des objectifs et le regard critique global sur les objectifs et les indicateurs. Après chacune des orientations du plan stratégique, une section présente de façon succincte les gains réalisés durant la période d'application du plan stratégique et un jugement global; ces sections serviront à porter un jugement global sur l'efficacité du plan stratégique. Le rapport comprend un plan d'action et les pistes retenues pour l'élaboration du prochain plan stratégique.

¹ CÉEC, *Rapport d'évaluation- Plan stratégique 2011-2016. Cégep de Chicoutimi.* Mai 2012. p.3.

² Conseil d'administration, Résolution du 14 janvier 2016.

1. LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Entre 2011 et 2016, le Cégep a connu une période de grande turbulence qui a grandement influencé la mise en œuvre du plan stratégique.

Entre 2009 et 2014, la Commission des études a été paralysée. De l'hiver 2012 à l'hiver 2016, des divergences profondes entre les syndicats et la direction ont entraîné l'arrêt des activités de divers comités et instances. Ce contexte particulier a eu des effets notables sur l'appropriation et la prise en charge du plan stratégique par l'ensemble du personnel et des instances, sur la collecte des données et sur la qualité du suivi des résultats.

La direction générale et la direction des études ont été remplacées respectivement en 2014 et 2015. Le départ de la directrice des études (printemps 2015), motivé en partie par une suite de conflits internes, a créé bien des attentes de la part du personnel quant au fait d'assurer le bon fonctionnement des instances. Depuis la fin de 2015, la direction des études est assumée par un directeur par intérim. L'arrivée d'une nouvelle directrice générale a semblé détendre un peu le climat de travail et provoqué quelques changements positifs notamment dans le fonctionnement des comités et des instances. Cependant, des précisions restent encore à établir quant aux rôles et mandats de plusieurs des comités et instances.

Pour maintenir ses effectifs dans un contexte de baisse démographique, le Cégep a dû s'adapter et concevoir divers moyens pour faire connaître ses offres de formation, ses installations et ses services non seulement dans sa région immédiate, mais au plan national et international. Il effectue, bon an, mal an, une cinquantaine de séances d'information scolaire dont une bonne moitié à l'extérieur de la région et notamment en France et en Belgique. Il a entrepris de conclure des ententes de partenariat avec des institutions françaises et belges. Il a accueilli et accueille notamment présentement des étudiants de France, de Belgique, de l'Île de la Réunion, de Bolivie et de Nouvelle Calédonie.

Malgré tous ses efforts, les effectifs du Cégep ont quelque peu diminué (-5 %), mais la population étudiante a aussi connu des changements importants qui ont forcé la réorientation ou l'ajustement d'une multitude de services. Le Cégep a accueilli de nombreux étudiants internationaux et autochtones et les a intégrés aux formations. Il a dû mettre en place un certain nombre de services correspondant à leurs besoins : accueil, information, aide d'urgence, conciliation, encadrement, etc. Il accueille également de plus en plus d'étudiants en situation de handicap (+ 122 %) qui requièrent une grande diversité de mesures de soutien.

Pendant la période couverte par le plan stratégique, le Cégep s'est doté de plusieurs politiques, procédures et cadres de gestion. Plusieurs de ces documents ont été notamment rendus nécessaires pour structurer des activités liées aux nouvelles préoccupations, pour assurer la gestion transparente et efficace des activités et pour permettre les transferts d'expertise. On trouve donc maintenant au Cégep des documents structurants sur la gestion environnementale, la confidentialité des données informatiques, les activités internationales, l'accueil des étudiants internationaux, les services aux étudiantes et étudiants en situation de handicap, la santé et la sécurité, un code de civilité, etc. L'ensemble de ces procédures, cadres de gestion et politiques forme un tout cohérent qui appuie et soutient les valeurs et les priorités du Cégep en lien avec son plan stratégique et ses nouvelles réalités. Plusieurs de ces documents ont été élaborés au moment où les canaux de communication étaient pour le moins perturbés, en conséquence, ils demeurent pour la plupart peu connus de l'ensemble du personnel.

1.1 L'offre de formation

Le Cégep de Chicoutimi compte deux sites de formation excluant son principal bâtiment soit : le Centre québécois de formation aéronautique (CQFA), qui a le statut d'école nationale, situé à St-Honoré, et le Centre d'études collégiales (CEC) de Forestville. Depuis 1997, il est partenaire du Centre de géomatique du Québec (CGQ), un centre collégial de transfert de technologie qui offre des services de recherche et développement, de soutien technique ainsi que de la formation aux entreprises.

En formation régulière, le Cégep offre cinq (5) programmes de formation préuniversitaire et 15 programmes techniques. Dans les programmes préuniversitaires, il y a cinq (5) combinaisons possibles de double DEC. Trois (3) des programmes

techniques offrent des voies de sorties. Le Cégep a aussi élaboré plusieurs passerelles DEP-DEC et des DEC-BAC. Il offre également le cheminement Tremplin. À l'automne 2016, il y avait 2497 étudiants inscrits au DEC en formation ordinaire : 770 au secteur préuniversitaire, 1523 au secteur technique et 204 au Tremplin.

En formation continue, au centre Humanis, 14 programmes d'AEC et deux programmes de DEC, Sciences humaines (Forestville) et Soins infirmiers, quelque 350 étudiants y étaient inscrits à l'automne 2016. De plus, le centre Humanis offre des services spécialisés aux entreprises et organismes de partout notamment grâce à ses formations en ligne. Ainsi, le centre gère et diffuse des formations pour plus de 20 collèges de la province, offre à ses nombreux clients l'utilisation de classe virtuelle par le biais de sa plateforme et développe des formations en ligne sur mesure pour l'entreprise. Le centre offre aussi des services de reconnaissance des acquis et des compétences pour plusieurs programmes.

2. LE PLAN STRATÉGIQUE 2011-2016 DU CÉGEP DE CHICOUTIMI

2.1 Le contenu du plan stratégique 2011-2016, première version

Pour le Cégep de Chicoutimi, l'exercice d'élaborer un plan stratégique lui permet de gérer le changement, de s'adapter aux nouvelles réalités et de poursuivre des buts communs en vue de remplir sa mission d'éducation avec encore plus d'efficacité. « *Le Cégep a ainsi acquis la conviction que le fait d'adopter un plan stratégique donne de la vision, crée de la cohérence, canalise les énergies et les ressources vers des cibles communes et produit des résultats concrets très appréciables.* »³ Ainsi, il a situé son plan stratégique 2011-2016 dans la continuité des plans précédents tout en tenant compte du contexte particulier dans lequel évolue le Cégep.

Le Plan stratégique 2004-2009 avait su « (...) *orienter les efforts de tous et chacun afin de relever les défis que nous nous étions fixés. Nombreuses sont les interventions et les réalisations couronnées de succès présentes dans notre bilan, telles que le développement de l'identification disciplinaire ou départementale chez les étudiants, la consolidation des programmes par la modernisation de ceux-ci ainsi qu'une amélioration continue de l'encadrement de nos étudiants. En plus, le développement de notre plan d'aide à la réussite nous a permis de nous concerter avec l'ensemble des acteurs du milieu vers l'atteinte d'un objectif collectif et de nous démarquer.* »⁴

Conformément aux exigences de la loi à cet égard, le Cégep a tenu compte des orientations du Ministère pour élaborer son nouveau plan stratégique. Il a donc tenu compte des éléments suivants : la promotion et la valorisation de l'éducation, l'accès au savoir pour le plus grand nombre, la promotion et le soutien aux domaines scientifiques, culturel, professionnel et à la pratique sportive, les besoins économiques, sociaux et culturels. Il a pris en compte la situation particulière de la région et les nouveaux défis qui se posent à elle : les marchés économiques locaux, régionaux, nationaux et mondiaux, le développement local et régional, la situation démographique et sociale, la réussite du plus grand nombre possible et l'accueil de nouvelles clientèles étudiantes. L'analyse que le Cégep fait du contexte de la prochaine planification stratégique comprend 7 sections : la situation démographique, la situation économique, la situation sociale, l'évolution des besoins et des services, l'implication dans la collectivité, des services de formation collégiale accrus et renouvelés, la réussite.

La situation démographique

De son analyse de la situation démographique, le Cégep retient que « *Le Saguenay – Lac-Saint-Jean, en plus de faire face à une baisse de la natalité, aussi observée ailleurs au Québec, fait également face à un exode des jeunes ainsi qu'à un faible taux de pénétration des nouveaux arrivants.* »⁵ Par conséquent, il entend pouvoir tenir compte de cette réalité en trouvant des solutions innovantes pour attirer de nouvelles clientèles.

La situation économique

De son analyse de la situation économique de la région, le Cégep retient principalement les éléments suivants :

- La nécessité d'assurer une meilleure adéquation formation emploi pour soutenir le développement régional;
- La nécessité d'augmenter la productivité de la main-d'œuvre locale et régionale grâce à la formation;

³ Cégep de Chicoutimi. *Plan stratégique 2011-2016*. p.2.

⁴ Cégep de Chicoutimi. *Plan stratégique 2011-2016*. p.3

⁵ Ibid

- La fragilité de la situation budgétaire du Cégep dans le contexte de la réduction de ses effectifs étudiants.

La situation sociale

Le Collège retient que la région se caractérise par une décroissance de la population, une augmentation de la sédentarisation des jeunes et par un haut taux de décrochage scolaire. Il en conclut que le Cégep devra favoriser notamment la réussite du plus grand nombre possible de jeunes.

L'évolution des besoins et des services

Le Cégep de Chicoutimi retient qu'il « (...) doit maintenir une offre de services spécialisée et adaptée au marché, favorisant l'attraction d'une clientèle régionale, mais aussi, dans une bonne proportion, d'une clientèle provinciale, nationale et même internationale. »⁶

L'implication dans la collectivité

Le Cégep compte maintenir son offre de services adaptés aux entreprises. Il souhaite renforcer son implication dans le développement de la collectivité et accroître l'accessibilité de ses ressources matérielles et immobilières pour les divers organismes des milieux économiques, sociaux et culturels. Il a l'intention de travailler l'adéquation de la formation à la réalité des marchés de l'emploi par divers moyens dont celui des stages en milieu de travail, la révision des programmes et par le soutien à la recherche.

Des services de formation collégiale accrus et renouvelés

Le Cégep compte sur la qualité de son offre de formation pour recruter des étudiants dans sa région, mais aussi à l'extérieur de celle-ci et même à l'international. Il est conscient qu'au-delà des cours de formation, les étudiants doivent aussi avoir la possibilité de se développer en lien avec le milieu physique et humain par le biais de l'engagement. Il croit aussi qu'il a l'obligation de s'assurer que tous les programmes offrent la possibilité pour les jeunes de développer les compétences qui leur permettront « non seulement d'occuper efficacement un emploi, mais aussi d'intégrer harmonieusement la vie culturelle et sociale du milieu »⁷ comme les nouvelles technologies, la communication, « la capacité à travailler en équipe, le sens de l'initiative et des responsabilités, la capacité d'adaptation et la polyvalence (...) ».⁸

La réussite

Le Cégep place la réussite au cœur même de sa mission et de son rôle comme partenaire social et économique régional. « Ayant mis la réussite au cœur de son dernier plan stratégique, le Cégep de Chicoutimi considère qu'il s'agit d'une intervention signifiante sur laquelle il faut continuer de miser en adaptant ses actions stratégiques. Cette dimension rejoint également les notions d'accessibilité et de persévérance, la réussite étant une condition sine qua non au développement de l'économie régionale. Cela détermine le taux de scolarisation et la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée permettant de répondre aux besoins de la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Une plus grande réussite favorise, par la même occasion, l'augmentation de la capacité de la région d'offrir à sa population une vie économique, sociale et culturelle en constant essor. »⁹

2.1.1 Les orientations du Plan stratégique 2011-2016

Pour son nouveau Plan stratégique, le Cégep a fait le choix de retenir quatre grandes orientations bâties autour d'une orientation centrale stratégique choisie pour son effet levier : **Positionner le Cégep de Chicoutimi sur les plans régional, provincial, national et international par le rayonnement de sa réussite.**

Cette orientation centrale du Cégep de Chicoutimi « (...) met l'avant-plan la réussite éducative, car elle prépare l'étudiant au marché du travail et le responsabilise. C'est pourquoi nous en faisons notre orientation centrale afin que les efforts

⁶ Ibid

⁷ Cégep de Chicoutimi. *Plan stratégique 2011-2016*. P. 4

⁸ Ibid

⁹ Ibid

individuels de chacun se transforment en une force collective qui nous positionnera autant sur les plans régional, national, provincial qu'international. »¹⁰

Le Plan stratégique comprend quatre grandes orientations. Dans chacune d'elles, on retrouve des objectifs stratégiques auxquels sont associés des moyens et des indicateurs de performance. Les quatre grandes orientations se rattachent toutes à des éléments de son analyse de la situation et de ses priorités :

- Faire de la réussite un enjeu collectif auquel tous les acteurs du cégep adhèrent;
- Accroître la présence et l'engagement du cégep aux niveaux régional, national et international;
- Faire du cégep un milieu de vie sain et propice à l'épanouissement de ses ressources humaines;
- Se démarquer par la qualité et l'originalité de la vie étudiante au cégep.

2.1.2 Les objectifs du Plan stratégique 2011-2016

Dans sa version originale, le Plan stratégique comprend quinze objectifs stratégiques : quatre (4) pour la réussite, cinq (5) pour le positionnement régional, national et international, quatre (4) pour le milieu de vie sain et épanouissant et deux (2) pour la qualité et l'originalité de la vie étudiante.

Pour chacun des objectifs, le Cégep a identifié des moyens auxquels il a rattaché des indicateurs. Les indicateurs sont en lien avec les moyens identifiés pour atteindre les objectifs.

Objectifs, moyens et indicateurs du Plan stratégique 2011-2016

Orientation/thème	Nombre d'objectifs	Nombre de moyens	Nombre d'indicateurs
Réussite	4	17	22
Positionnement régional, national et international	5	17	26
Milieu de vie sain et épanouissant	4	33	33
Vie étudiante	2	11	19
Totaux	15	78	100

2.2 Avis de la CÉEC sur le Plan stratégique 2011-2016

Conformément aux exigences de la loi, le Cégep a fait parvenir son Plan stratégique 2011-2016 à la CÉEC afin que celle-ci puisse examiner la conformité aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et en a apprécié l'efficacité potentielle.

Dans son rapport d'évaluation de mai 2012, la CÉEC statue que le plan stratégique du Cégep est conforme, car il « *comprend les éléments requis par l'article 16.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.* »¹¹

Concernant l'efficacité du Plan stratégique du Cégep de Chicoutimi, la CÉEC émet quelques réserves. Premièrement, la Commission relève que le Cégep a fait le choix d'objectifs, de moyens et d'indicateurs sans toutefois préciser les résultats attendus. De ce fait, elle juge que les objectifs, qui sont par ailleurs assez clairs et précis, sont « *difficilement mesurables en raison de l'absence de résultats attendus. Par conséquent, la Commission recommande au Collège de formuler ses objectifs en résultats attendus et d'y associer des indicateurs pour les mesurer afin de pouvoir témoigner des résultats obtenus annuellement.* »¹²

¹⁰ Idid, p. 8

¹¹ CÉEC. *Rapport d'évaluation- Plan stratégique 2011-2016. Cégep de Chicoutimi.* Mai 2012. p.3.

¹² CÉEC. *Rapport d'évaluation- Plan stratégique 2011-2016. Cégep de Chicoutimi.* Mai 2012. p.4.

La Commission relève également que le Plan stratégique ne précise pas les mécanismes de mise en œuvre du plan ni les moyens prévus pour assurer le suivi des résultats et l'actualisation du plan. La CÉEC engage le Cégep à apporter les précisions nécessaires à cet effet.

3. RAPPORT D'AUTOÉVALUATION MI-TERME DU PLAN STRATÉGIQUE DU CÉGEP DE CHICOUTIMI

En avril 2014, à la demande de la CÉEC, le Cégep a procédé à l'autoévaluation de son Plan stratégique. En fait, « *La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial s'attend à ce que le collège adopte sa propre démarche afin d'évaluer l'efficacité de son plan stratégique en mettant en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés et en portant un regard critique sur le plan dans le but d'améliorer sa continuation et la prochaine planification.* »¹³

C'est dans un contexte difficile que le Collège procède à cet exercice. En effet, une série de conflits internes et en l'absence d'entente avec les syndicats sur la possibilité de former un comité d'autoévaluation, c'est le comité de direction qui assume la responsabilité des travaux. Pour l'assister dans cette tâche, le comité de direction a confié à un sous-comité la réalisation du rapport d'autoévaluation. Ni les représentants syndicaux ni les étudiants n'ont accepté de participer aux consultations sur les versions préliminaire et finale du rapport.

Pour la collecte des données, le sous-comité s'est servi des documents suivants : le dernier rapport d'autoévaluation du plan de réussite 2004-2009, les rapports annuels du collège pour les années visées, l'inventaire des réalisations 2011-2013 et le tableau de bord du suivi des réalisations du plan de réussite 2011-2016.

Pour évaluer l'atteinte des objectifs, le rapport a choisi d'utiliser les quatre critères suivants.

Critères d'évaluation

Critère	Explication
L'efficacité	L'objectif est en voie d'être atteint
L'efficience	Le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour y parvenir est rentable
La prise en charge de l'objectif	Une prise en charge est assurée pour le suivi
La pertinence et la cohérence des moyens et des indicateurs	Les principaux moyens et indicateurs sont pertinents et cohérents avec l'objectif

Après avoir fait la recension des résultats en lien avec les indicateurs, le Cégep devait statuer sur l'atteinte des objectifs en utilisant les quatre critères. Pour prendre une décision, il a décidé d'utiliser la grille suivante :

Résultats	Évaluation	Cote	Décision
Les 4 critères sont présents	Excellent	4	L'objectif est conservé.
3 critères sur 4 sont présents	Bon	3	L'objectif pourrait être bonifié.
2 critères sur 4 sont présents	Passable	2	L'objectif nécessite des modifications.
0 ou 1 critère est présent	Inefficace	1	L'objectif doit être éliminé ou changé.

Par cet exercice d'autoévaluation de l'efficacité de son Plan stratégique, le Cégep souhaite identifier les points forts et les pistes d'amélioration qui pourront orienter la mise en œuvre durant les deux dernières années d'application. Pour ce faire,

¹³ Cégep de Chicoutimi. *Rapport d'autoévaluation au mi-terme du Plan stratégique et du Plan de réussite 2011-2016*. Avril 2014. P. 5

le Cégep a choisi de porter un regard critique sur le Plan en examinant les résultats obtenus sous l'angle de trois enjeux; ces enjeux ont été choisis, car ils caractérisent bien la situation du Cégep au moment de l'autoévaluation.

Les trois enjeux retenus pour l'autoévaluation :

- L'appropriation et adhésion au plan stratégique
- L'amélioration du climat et de la qualité de vie au travail
- Le maintien de notre clientèle étudiante

3.1 Les jugements du Rapport d'autoévaluation mi-terme sur les objectifs et les orientations

Orientation 1 : Faire de la réussite un enjeu collectif auquel tous les acteurs du Cégep adhèrent.

En utilisant les critères ci-haut mentionnés, les auteurs du rapport obtiennent une cote générale de 3 /4 pour l'orientation 1 et ils concluent que divers éléments reliés à cette orientation devront être bonifiés.

Les principaux éléments identifiés pour justifier ce jugement sont les suivants :

Objectifs	Commentaires
Contribuer à l'amélioration de la société du savoir sous toutes ses formes.	Plusieurs réalisations liées aux moyens, mais pas aux indicateurs. Libellé de l'objectif pourrait être plus spécifique et mesurable par des indicateurs chiffrés. Objectif en voie d'être atteint compte tenu de nouvelles réalisations.
Contribuer à la réussite et à la persévérance scolaire par le soutien au déploiement du plan d'aide à la réussite 2011-2016.	Absence du comité de la réussite se fait sentir. Indicateurs ne sont pas toujours cohérents et les réalisations inscrites dans les rapports annuels ne sont pas toujours en lien avec les indicateurs retenus. Objectif en voie d'être atteint.
Explorer les nouveaux modes d'organisation scolaire afin de répondre aux nouvelles réalités du marché du travail.	Certains moyens méritent d'être regroupés et quelques indicateurs manquent de cohérence avec l'objectif poursuivi. Objectif en voie d'être atteint notamment grâce au concours de la formation continue.
Contribuer à améliorer le niveau de maîtrise du français du personnel et des étudiants.	Objectif en voie d'être atteint compte tenu des ressources mises à la disposition du personnel et des outils développés. Certains moyens et indicateurs doivent être revus.

Orientation 2 : Accroître la présence et l'engagement du Cégep aux niveaux régional, national et international.

Pour l'orientation 2, la cote globale obtenue est de 2,4 /4 et les auteurs du rapport concluent que plusieurs des éléments reliés à cette orientation devront être bonifiés ou modifiés.

Les principaux éléments identifiés pour justifier ce jugement sont les suivants :

Objectifs	Commentaires
Participer au développement de la région.	Objectif en bonne voie d'être atteint compte tenu de la réalisation d'activités significatives ayant contribué à positionner le Cégep comme un incontournable dans plusieurs domaines.

	Cet objectif et le suivant pourraient facilement être jumelés, car indissociables.
Réaliser des maillages avec le milieu.	Réalisations documentées démontrent la conclusion de quelques nouvelles ententes. Le suivi de cet objectif doit être amélioré.
Assurer et maintenir la pertinence entre nos programmes d'études et les besoins du marché du travail avec les partenaires concernés.	La cueillette d'information aurait avantage à être plus systématique et mieux encadrée afin d'éviter les pertes d'information. Manque d'efficacité souligné. Certains moyens et indicateurs à revoir. Objectif devrait être atteint en poursuivant les efforts dans la même voie.
Sensibiliser les étudiants et le personnel aux enjeux internationaux.	Objectif atteint même si la sensibilisation doit continuer à se faire. Un moyen sur la structuration (coordination, documentation, systématisation) des moyens déployés dans ce dossier pourrait être ajouté pour augmenter l'efficacité des actions et d'en assurer le suivi.
Augmenter le recrutement régional, national et international.	Efficacité questionnée au regard des préoccupations engendrées par l'arrivée d'une nouvelle clientèle. Objectif en bonne voie d'être atteint, mais qui doit être revu et peut-être fusionné avec le précédent : un moyen apparaît deux fois et l'absence d'indicateurs sur le nombre de missions, de demandes d'admission et d'inscriptions est souligné.

Orientation 3 : Faire du Cégep un milieu de vie sain et propice à l'épanouissement de ses ressources humaines.

Pour l'orientation 3, la cote globale obtenue est de 2,75 /4 et les auteurs du rapport concluent que certains éléments de cette orientation devront être bonifiés.

Les principaux éléments identifiés pour justifier ce jugement sont les suivants :

Objectifs	Commentaires
Améliorer de façon continue la qualité de vie au travail.	Ajout d'un indicateur sur la satisfaction du personnel en lien avec cet objectif apparaît souhaitable pour mieux juger de son atteinte. Objectif est en bonne voie d'être atteint sur la base des indicateurs présents.
Instaurer des pratiques favorisant le recrutement, la rétention et le développement du personnel.	Ajustements pour mieux assurer la cohérence entre les actions posées et les moyens/indicateurs correspondants. Objectif en bonne voie d'être atteint.
Développer la fierté d'œuvrer au Cégep de Chicoutimi.	Objectif devrait être atteint en considérant la cohérence avec les moyens et indicateurs identifiés. Au regard de l'enjeu concernant le climat de travail, faudrait plutôt prévoir des actions pour assurer l'atteinte de cet objectif.
Valoriser l'enseignement.	Objectif en bonne voie d'être atteint. Ajout d'un moyen ayant pour objet les interventions individuelles et des indicateurs conséquents pour rendre compte de beaucoup de gestes de reconnaissance qui sont posés au quotidien afin de valoriser l'enseignement.

Orientation 4 : Se démarquer par la qualité et l'originalité de la vie étudiante au Cégep.

Pour l'orientation 4, la cote globale obtenue est de 2,5 /4 et les auteurs du rapport concluent que certains éléments de cette orientation devront être bonifiés ou modifiés.

Les principaux éléments identifiés pour justifier ce jugement sont les suivants :

Objectifs	Commentaires
Créer un milieu de vie unique qui favorise la réussite éducative de nos étudiants.	Type d'indicateurs (quantitatif ou qualitatif) à identifier pour cette orientation du plan stratégique; objectifs, moyens et indicateurs à préciser. À revoir en conséquence. Certains indicateurs ne sont pas des indicateurs, mais plutôt des activités, ils devront alors être modifiés ou retirés. Objectif en bonne voie d'être atteint.
Offrir aux étudiants un milieu de vie pour se réaliser et s'engager dans des projets culturels, communautaires, sportifs et éducatifs qui sont porteurs de sens.	Les moyens et les indicateurs sont également à revoir.

De façon générale, le Cégep conclut que la majorité des objectifs du Plan stratégique sont en voie d'être atteints. Il reconnaît toutefois que des efforts particuliers devront être déployés pour atteindre les objectifs traitant du climat de travail.

3.2 Le regard critique porté sur le Plan stratégique 2011-2016

De façon sommaire, les principaux éléments retenus dans le rapport d'autoévaluation concernant le Plan stratégique sont les suivants.

Le modèle d'élaboration

Le choix fait par le Cégep d'avoir recours à un consultant externe pour l'élaboration du Plan stratégique et de procéder aux diverses consultations par le biais des diverses associations du milieu au niveau du personnel, des étudiants et des parents n'apparaît pas comme étant optimal au regard de l'appropriation et de la mise en œuvre de celui-ci par l'ensemble du personnel. « *Il nous apparaît donc que ce choix n'était pas optimal et que le prochain plan devra comporter, en plus d'une consultation structurée du milieu, la mise en place d'un comité interne qui en assurera la préparation, l'élaboration et le suivi. Il faudra donc s'attarder à cette démarche au moins un an avant l'échéance du plan actuel, soit dès 2015.* »¹⁴

Le contexte d'élaboration

Deux ans après la mise en œuvre du Plan stratégique, le Cégep juge que sa compréhension du contexte était la bonne en considérant les éléments suivants : la baisse démographique et le développement de l'attractivité, les compressions budgétaires et le travail relié à l'adéquation travail-emploi en lien avec les services aux entreprises, l'évolution des besoins sociaux, la réussite éducative, l'offre adaptée pour attirer de nouvelles clientèles. Il se sent à l'aise avec le choix de ses orientations qui sont en lien avec son analyse du contexte. Il maintient également son choix d'une orientation centrale axée sur la réussite éducative.

Par ailleurs, le Cégep reconnaît que « *L'analyse de nos objectifs nous a permis de constater que souvent, nos moyens et nos indicateurs ne nous permettent pas de mesurer adéquatement l'atteinte de nos résultats parce qu'ils ne sont pas cohérents*

¹⁴ Cégep de Chicoutimi. *Rapport d'autoévaluation au mi-terme du Plan stratégique et du Plan de réussite 2011-2016*. Avril 2014. P. 24

ou pertinents aux objectifs auxquels ils sont rattachés. »¹⁵ En conséquence, le Cégep prévoit apporter des ajustements afin de bonifier les objectifs et rendre les moyens et les indicateurs plus observables et mesurables. De plus, il s'engage à favoriser l'appropriation et l'adhésion du milieu au Plan stratégique afin d'en assurer la réalisation.

La mise en œuvre

La mise en œuvre du Plan stratégique est assumée par l'ensemble des directions; la direction des études doit assurer spécifiquement celle du Plan de réussite. Pour ce faire, toutes les planifications annuelles doivent prendre en compte les objectifs du Plan.

Le Cégep constate que cette façon de faire n'assure pas véritablement l'appropriation et la mise en œuvre du Plan. Cela apparaît plutôt comme un simple exercice de conformité. En conséquence, le Cégep croit qu'il serait nécessaire de prévoir la création d'un comité stratégique et la révision du processus d'élaboration.

Les mécanismes de suivi

Le Cégep assure le suivi de la mise en œuvre du Plan à l'aide de plusieurs outils : les planifications annuelles des services, départements et individus, le rapport annuel, le bilan mi-annuel de chaque direction (février), le bilan d'autoévaluation à mi-terme. Par contre, le Cégep constate que l'information sur l'évolution du plan et ses résultats ne sont pas connus du personnel en raison notamment du fait qu'il ne se sent pas véritablement interpellé par celui-ci. Il en conclut que pour les deux ans à venir, les mécanismes devraient « (...) permettre une sensibilisation du milieu à leur importante contribution et nécessaire collaboration, mais aussi à l'importance de leurs commentaires et du partage de leur vécu pour apporter les ajustements requis. Cette approche sera graduellement mise en place pour bien s'arrimer à l'approche d'amélioration continue. De plus, elle favorisera l'appropriation et l'adhésion du milieu au plan stratégique et au plan de réussite et contribuera à améliorer le climat et la qualité de vie au travail ce qui constitue deux enjeux importants pour cet exercice d'autoévaluation. »¹⁶

L'appréciation globale

L'exercice qui consiste à faire l'autoévaluation du Plan stratégique à mi-terme a permis au Cégep de faire le point sur sa réalisation, d'identifier les points forts et les points à améliorer et de porter un regard plus spécifique sur trois enjeux. En regard de l'enjeu sur le climat de travail, des activités sont entreprises afin d'assainir les relations entre la direction et les instances syndicales. Le Cégep a bon espoir que les mesures mises en place seront efficaces. Concernant l'enjeu sur l'adhésion du personnel au Plan stratégique, divers moyens ont été identifiés dans le présent rapport afin d'en favoriser l'appropriation et la mise en œuvre. Quant à l'enjeu du recrutement des effectifs, il demeure encore pertinent et il le sera probablement encore au prochain plan compte tenu de la situation démographique régionale.

Le Cégep conclut que la majorité des objectifs sont en voie d'être atteints, de manière efficiente. La plupart des objectifs font l'objet de suivis spécifiques par la ou les directions concernées. Par ailleurs, l'exercice lui a aussi permis de conclure que certains objectifs devraient être clarifiés afin d'en préciser la portée et que plusieurs moyens et indicateurs devraient être modifiés afin de pouvoir mieux témoigner de l'atteinte des objectifs.

Généralement, le Cégep estime que le Plan stratégique 2011-2016 est efficace. Un plan de travail et un plan de suivi ont été élaborés afin de s'assurer de corriger les points faibles et, ainsi, préparer l'élaboration du prochain plan stratégique. Les points que le Cégep souhaite améliorer sont : les libellés d'objectifs, de moyens et d'indicateurs, les processus d'élaboration du plan, l'élaboration et la diffusion des rapports annuels et l'appropriation et adhésion au plan stratégique.

3.3 Avis de la CÉEC sur l'évaluation mi-mandat

Le Cégep a transmis son rapport d'autoévaluation à mi-terme, dûment adopté par son conseil d'administration, à la CÉEC en mai 2014. Dans son avis d'évaluation du rapport, la CÉEC note que « *Considérant l'imprécision des indicateurs et l'absence de résultats attendus, la Commission estime que les données recueillies sont en partie pertinentes et en partie suffisantes*

¹⁵ Ibid, p.26

¹⁶ Cégep de Chicoutimi. *Rapport d'autoévaluation au mi-terme du Plan stratégique et du Plan de réussite 2011-2016*. Avril 2014. P. 27

pour évaluer le niveau d'atteinte des objectifs. Elle juge que l'analyse est partiellement rigoureuse et que les conclusions, bien que pertinentes, ne découlent que partiellement de l'analyse. En conséquence, la Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet que partiellement d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite en fonction de résultats attendus. »¹⁷

Par ailleurs, la CÉEC reconnaît que le Collège a su mettre en place des mécanismes de suivi des résultats de son plan stratégique et de son plan de réussite. Il déplore cependant le fait que le Collège ne se sert pas des données collectées pour actualiser, selon le cas, son plan stratégique et son plan de réussite.

3.4 Actualisation du plan stratégique 2011-2016

Tel que prévu au plan d'action du rapport d'autoévaluation mi-terme du Cégep, le comité d'autoévaluation, aidé en cela d'un sous-comité, a produit une version corrigée des objectifs, moyens et indicateurs en octobre 2014. Le mandat du comité était de bonifier les objectifs et rendre les moyens et les indicateurs plus observables et mesurables.

La version originale comprenait 15 objectifs, 78 moyens et quelque 100 indicateurs. La version corrigée comprend 15 objectifs, 36 moyens et 22 indicateurs. La taille du plan stratégique a donc été considérablement réduite. Par ailleurs, la version corrigée ne comprend pas de résultats attendus en lien avec les indicateurs tel que prescrit par la CÉEC.

À titre d'exemple de modification, voici les versions originale et corrigée de l'objectif de l'orientation 1 qui traite de la réussite éducative.

Version originale	Version corrigée	Version originale	Version corrigée	Version originale	Version corrigée
Objectif		Moyens		Indicateurs	
Contribuer à la réussite et la persévérance scolaire par le soutien au déploiement du plan d'aide à la réussite 2011-2016.	Fournir les ressources nécessaires au déploiement du plan de réussite.	<p>Soutenir, stimuler et valoriser l'engagement de nos étudiants en vue de favoriser la réussite du plus grand nombre.</p> <p>Actualiser les programmes d'études à l'enseignement régulier et à la formation continue.</p> <p>Maintenir le processus de révision et d'harmonisation des programmes.</p> <p>Solliciter la contribution et l'engagement du personnel dans les projets de réussite et de persévérance des étudiants.</p>	<p>Établir les besoins en ressources par année pour le respect des échéanciers du plan de réussite.</p> <p>Soutenir l'ensemble des ressources identifiées au déploiement du plan de réussite.</p>	<p>Accessibilité du plan de réussite pour les étudiants.</p> <p>Activités en lien avec la présentation du plan de réussite.</p> <p>Financement de divers aspects du déploiement du plan.</p> <p>Nombre d'évaluations de programmes et de modifications donnant suite aux recommandations.</p> <p>Utilisation du processus de révision et d'harmonisation des programmes.</p> <p>Participation du personnel dans un certain nombre de projets de réussite et de persévérance des étudiants.</p>	Évaluation annuelle de l'efficacité des ressources fournies pour la mise en œuvre du plan de réussite.

Dans son analyse de la version actualisée du plan stratégique réalisée en janvier 2015, la CÉEC écrit ceci : « À la lecture du plan actualisé, la Commission note que le Collège a revu les objectifs et les indicateurs de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Ainsi, certains objectifs sont formulés en objectifs d'amélioration, sans toutefois préciser de résultats

¹⁷ CÉEC. Rapport d'autoévaluation. Mai 2014. p.2

attendus. Par ailleurs, ils ne sont pas tous formulés de façon à pouvoir en attester l'atteinte. La Commission maintient donc la recommandation qu'elle avait formulée à ce sujet. ¹⁸»

Le Collège a donc procédé à une deuxième actualisation afin notamment de revoir les indicateurs afin que ceux-ci soient plus mesurables et observables et permettent au Cégep de recueillir des données probantes sur l'atteinte de ses objectifs. L'objectif principal de cette deuxième actualisation étant de tenir compte des données accumulées depuis 2011 aux bilans, et d'identifier celles qui pourraient être ajoutées afin de pouvoir attester de la meilleure façon possible de l'atteinte des objectifs, compte tenu de l'absence de résultats attendus formulés lors de la version originale. La deuxième actualisation a aussi servi à modifier substantiellement la façon de faire le bilan annuel des réalisations et de préparer le plan de travail annuel.

Pour donner un exemple de cette deuxième actualisation, voici l'objectif portant sur le plan de réussite réactualisé :

Version corrigée	Version recorrigée	Version corrigée	Version recorrigée	Version corrigée	Version recorrigée
Objectif		Moyens		Indicateurs	
Fournir les ressources nécessaires au déploiement du plan de réussite.	Améliorer la réussite des étudiants.	Établir les besoins en ressources par année pour le respect des échéanciers du plan de réussite. Soutenir l'ensemble des ressources identifiées au déploiement du plan de réussite.	Établir annuellement les besoins en ressources pour assurer la mise en œuvre du plan de réussite. Fournir aux intervenants concernés les données statistiques qui permettent de suivre l'évolution de la réussite des étudiants.	Évaluation annuelle de l'efficience des ressources fournies pour la mise en œuvre du plan de réussite.	Outils d'évaluation et de planification des ressources nécessaires pour la mise en œuvre du plan de réussite Activités et réalisations reliées à la mise en œuvre du plan de réussite Statistiques de réussite des cours des étudiants et notamment des étudiants en situation de handicap Statistiques de persistance et de diplomation des étudiants Statistiques de réussite des étudiants à l'EUF

La CÉEC a analysé cette deuxième actualisation au printemps 2016 et statué ainsi sur celle-ci : « La Commission prend note des modifications apportées par le Cégep de Chicoutimi en vue d'améliorer l'efficacité potentielle de son plan stratégique, incluant le plan de réussite. Elle considère que le plan stratégique actualisé demeure conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, mais qu'il ne comprend toujours pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. Pour ce faire, le Collège devra accompagner ses objectifs de résultats attendus. ¹⁹»

¹⁸ CÉEC, Actualisation du Plan stratégique 2011-2016 du Cégep de Chicoutimi. Octobre 2015.

¹⁹ CÉEC, juillet 2016

4. LA DÉMARCHE D'AUTOÉVALUATION DU CÉGEP DE CHICOUTIMI

4.1 Les exigences de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

La présente opération d'évaluation de l'efficacité du plan stratégique du Cégep doit tenir compte des orientations de la CÉEC. Pour réaliser l'évaluation de leur plan stratégique, la Commission demande aux cégeps « *d'examiner les résultats obtenus en fonction des objectifs tout en posant un regard critique sur le plan lui-même, son contexte d'élaboration, de réalisation, de révision et de suivi.* »²⁰ L'exercice doit permettre au Cégep de faire le point sur sa situation et d'établir un bilan des réalisations et des pratiques de suivi et, enfin, d'être en mesure de bien préparer les bases du prochain plan stratégique en indiquant les points forts et les zones d'amélioration. Pour réaliser l'évaluation, le Cégep doit déterminer sa propre démarche d'évaluation et faire ses choix méthodologiques.

Les éléments suivants seront considérés dans l'évaluation que fera éventuellement la CÉEC du processus et du rapport d'évaluation du Cégep :

1. *L'établissement établit un devis qui précise les enjeux liés à l'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, en plus de spécifier comment se déroulera le processus d'évaluation.*
2. *Il évalue l'efficacité de son plan en mettant en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés.*
3. *Il porte un regard critique sur l'efficacité de son plan stratégique en examinant le contexte d'élaboration du plan, sa mise en œuvre, son processus de suivi, de révision et, le cas échéant, d'actualisation.*
4. *Il porte une appréciation globale sur le plan, souligne les points forts, détermine les améliorations à apporter à sa planification stratégique et élabore un plan de suivi.*
5. *Il consulte les instances, les groupes et personnes concernés sur le devis d'évaluation et sur le rapport d'autoévaluation ou les aspects du rapport qui les concernent.*²¹

Considérant l'avis de la CÉEC sur l'absence de résultats attendus et devant l'ampleur de la démarche d'autoévaluation du Plan stratégique 2011-2016, une ressource externe a été mandatée pour effectuer les travaux de présentation des résultats en fonction d'indicateurs permettant une collecte de données à rebours dans le temps. Le personnel a donc été sollicité afin de fournir les données manquantes, lorsque disponibles.

Le comité de réussite de la Commission des études du Cégep doit produire un rapport spécifique de bilan du Plan de réussite 2011-2016.

4.2 Les enjeux de la présente évaluation

La démarche d'évaluation de l'efficacité du plan stratégique du Cégep devra lui permettre de porter un regard critique sur la réalisation et la mise en œuvre de son plan stratégique tout en préparant la prochaine planification stratégique. Dans toutes les institutions, il s'agit là d'une opération exigeante qui monopolise d'importantes ressources. L'enjeu principal de cette évaluation est certainement de s'assurer de l'adhésion et de la participation de tous les intervenants à la réflexion et aux travaux du Cégep à cet égard.

4.3 La démarche d'évaluation du Cégep de Chicoutimi

En conformité avec les exigences de la CÉEC, le Cégep doit évaluer l'atteinte des objectifs et expliquer les écarts s'il y a lieu, poser un regard critique sur le contenu du plan stratégique et sa mise en œuvre et, finalement, porter un jugement global sur l'efficacité de son plan stratégique.

²⁰ Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps- Document d'orientation*, décembre 2007.
(ceec.gouv.qc.ca/publication/ORIENTATION-DOCEfficacitePS_francais.pdf)

²¹ Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps- Cadre d'analyse*, Avril 2008
(ceec.gouv.qc.ca/publication/Autres_documents/CadreAnalyseEfficacitePS.pdf)

L'atteinte des objectifs

Critères d'évaluation	Sources d'information
Les moyens mis en œuvre et les actions entreprises ont permis l'atteinte des objectifs	Données qualitatives et quantitatives issues des bilans annuels des services, des bilans annuels des départements Appréciation des gains institutionnels pour chacun des objectifs Données quantitatives issues des bases de données du Cégep et du réseau collégial Jugements validés par le comité d'évaluation

Le regard critique sur le contenu du plan stratégique

Analyse de la situation

Critères d'évaluation	Sources d'information
L'analyse de la situation est complète et a permis au Cégep d'identifier les enjeux importants Les choix du Cégep ont favorisé la mobilisation de la communauté	Analyse des résultats en lien avec le contexte actuel du Cégep Appréciation de la mobilisation au regard des pratiques des départements Données qualitatives et quantitatives issues des bases de données locales et régionales et des services Validation de l'analyse par le comité d'évaluation

Le processus d'élaboration du plan stratégique

Critères d'évaluation	Sources d'information
Les orientations découlent de l'analyse de la situation et des enjeux Les objectifs sont réalistes et liés aux orientations Les objectifs sont rédigés de façon que l'on puisse en attester l'atteinte Les indicateurs sont liés aux objectifs et permettent de témoigner de leur atteinte Les cibles sont réalistes et liées aux objectifs	Analyse des résultats et regard critique sur l'atteinte des objectifs en lien avec les indicateurs et les cibles liés Validation des jugements par le comité d'évaluation

La mise en œuvre du plan stratégique

Critères d'évaluation	Sources d'information
<p>Les indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> sont pertinents sont liés aux objectifs témoignent de l'atteinte des objectifs <p>Les cibles</p> <ul style="list-style-type: none"> sont pertinentes liées aux objectifs témoignent de l'atteinte des objectifs <p>Le partage des responsabilités a permis la mobilisation des intervenants</p> <p>Le calendrier</p> <ul style="list-style-type: none"> est pertinent 	<p>Analyse des résultats et regard critique sur l'atteinte des objectifs en lien avec les indicateurs et les cibles</p> <p>Vérification de la pertinence des indicateurs et des cibles en lien avec les résultats</p> <p>Vérification de l'exercice des responsabilités</p> <p>Vérification des mécanismes d'appropriation et de suivi dans les différents services au Cégep</p> <p>Vérification des échéances prévues en lien avec les réalisations</p> <p>L'analyse des outils de collecte de données et des ajustements apportés à ceux-ci en cours de mandat</p> <p>Validation des jugements par le comité d'évaluation</p>

<ul style="list-style-type: none"> est réaliste <p>Les mécanismes de suivi</p> <ul style="list-style-type: none"> sont pertinents sont efficaces 	
---	--

L'appréciation globale de l'efficacité du plan stratégique

Critères d'évaluation	Sources d'information
Le plan stratégique (incluant le plan de réussite) est efficace	Analyse des résultats et regard critique sur l'atteinte des objectifs et des orientations
Le plan stratégique permet le développement du Cégep dans le sens de sa mission	Appréciation des gains institutionnels
Le plan stratégique permet au Cégep de travailler à la réussite, la persévérance et la diplomation de ses étudiants	Données qualitatives et quantitatives sur les principaux indicateurs et cibles de la réussite, la persévérance et la diplomation telles qu'on les trouve dans les bases de données du réseau et du Cégep
Le contexte d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi du plan stratégique permet l'efficacité du plan stratégique	Validation des jugements par le comité d'évaluation

4.4 La méthodologie, l'analyse des données et le calendrier des opérations

L'évaluation de l'efficacité du plan stratégique du Cégep repose essentiellement sur une collecte de données la plus exhaustive possible.

Dans son rapport et pour chacune des sections de celui-ci, le Cégep s'engage à baser ses analyses et ses jugements sur des faits et des données pertinentes et en quantité suffisante.

La présente évaluation se déroulera en quatre phases :

La planification des travaux : la production d'un devis d'évaluation et son adoption par le Conseil d'administration.

Échéance : février 2017

La réalisation des travaux d'évaluation : la consolidation des bilans annuels et la production d'un bilan complet des résultats, recherche documentaire et statistique, analyse des données et évaluation de l'atteinte des objectifs et des orientations, constats et conclusions. Recherche et analyse documentaire sur le regard critique sur l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi du plan stratégique et l'efficacité globale du plan stratégique.

Échéance : fin février 2017

Rédaction et adoption du rapport : rédaction des rapports préliminaires par orientation et validation des jugements par le comité d'évaluation et les différentes instances; rédaction du rapport préliminaire sur le regard critique portant sur le plan stratégique et validation par le comité d'évaluation et les instances; rédaction du rapport préliminaire complet avec l'analyse de l'efficacité globale, identification des points forts et des voies d'amélioration et validation par le comité d'évaluation. Identification des éléments susceptibles de servir de base au prochain plan stratégique. Adoption du rapport final par le CA et diffusion dans le milieu.

Échéance : début mai 2017

Prochaine planification stratégique : lancement de la consultation sur le prochain plan stratégique.

Échéance : mi-juin 2017

4.5 Le comité d'évaluation

L'exercice d'évaluation du plan stratégique est sous la responsabilité de Mme Denyse Blanchet, directrice générale du Cégep de Chicoutimi.

Toutes les étapes de production et d'analyse seront coordonnées et appuyées par un comité d'évaluation. Ce comité d'évaluation, par la mise en commun d'expertises et de points de vue, enrichit la réflexion, permet une appropriation et une mobilisation de la communauté, assure la transparence de l'exercice et la validation et la crédibilité des analyses et des travaux.

Sous la responsabilité de Mme Blanchet, le comité sera formé des représentants des différents syndicats du Cégep et du CQFA, de l'Association des cadres et de deux représentants des étudiants. Le comité de direction sera impliqué dans la suite des travaux.

4.6 Le processus d'évaluation et le partage des responsabilités

Le tableau ci-dessous précise les responsabilités des personnes, groupes et des instances qui seront associés à l'évaluation du plan stratégique :

Personnes, groupes ou instances	Responsabilités
La directrice générale	Elle est responsable du processus d'évaluation, de la formation et de la coordination du comité d'évaluation. Elle est responsable du processus de consultation des différentes instances sur le devis, les analyses et documents, les rapports préliminaires et le rapport final. Elle recommande le rapport final au CA pour adoption.
Le comité d'évaluation	Il prend connaissance des analyses, documents, rapports préliminaires et rapport final. Il valide les analyses et les jugements. Il recommande leur adoption aux différentes instances concernées.
Ressource externe	Elle soutient la directrice générale et le comité d'évaluation dans la démarche d'évaluation. Elle rédige le devis d'évaluation, collecte les données, procède aux analyses, rédige les documents synthèses, les rapports préliminaires et finaux et les soumet régulièrement au comité d'évaluation pour validation. Elle procède aux corrections demandées.
Tout le personnel	Le personnel sera appelé à donner son avis sur l'efficacité du plan stratégique par le biais des instances concernées.
Les étudiants	Ils sont appelés à donner leur avis sur l'ensemble des travaux (comité d'évaluation) et principalement sur les analyses et résultats de l'orientation 1 (liée à la réussite).
La commission des études	Elle sera informée de la démarche d'évaluation et reçoit le devis d'évaluation. Elle donne son avis sur les éléments des rapports liés à son mandat.
Le Conseil d'administration	Il est périodiquement informé du déroulement de l'exercice et reçoit régulièrement des documents d'analyse faisant état des résultats et des avancées de l'évaluation. Il reçoit le rapport final pour adoption. Il transmet le rapport final au ministre et à la CÉEC.

5. LA RÉDACTION DU RAPPORT : LES DOCUMENTS DE BASE

L'évaluation de l'efficacité du plan stratégique du Cégep repose essentiellement sur une collecte de données qui se veut la plus exhaustive possible à partir de documents dont la performance a été améliorée à partir de 2015, suite à la réflexion du Cégep sur les mécanismes de suivi du plan stratégique (bilan mi-terme). Ainsi, à partir de 2015, le document servant à bâtir

le bilan annuel comprend une colonne supplémentaire permettant de consigner les commentaires d'appréciation et les suivis à effectuer durant l'année suivante sur chaque dossier. Après chaque objectif, un encadré permet de faire le point sur son atteinte ou sur les gains institutionnels. Après chaque orientation, un encadré permet de faire le point sur son atteinte, expliquer les écarts s'il y a lieu et les suivis à effectuer.

Les documents suivants ont servi de base à la rédaction du présent rapport :

- les bilans des activités des services de 2011-2012 à 2015-2016;
- les rapports annuels du Collège de 2011-2012 à 2015-2016;
- le bilan mi-terme du Plan stratégique;
- les révisions du Plan stratégique de 2014 et 2015;
- les bilans des activités des départements de 2011-2012 à 2015-2016 qui sont intégrés aux bilans des services.

En l'absence de résultats attendus et pour compléter la collecte des données, le personnel a été sollicité afin de fournir a posteriori des données complémentaires.

5.1 Les considérations éthiques

Conformément à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, le Cégep s'assure de la confidentialité des données. L'évaluation a été faite avec un souci constant pour la transparence et l'intégrité et les jugements portés ne portent que sur les résultats et non la compétence des personnes.

5.2 Les choix méthodologiques

Le plan stratégique comprend 4 grandes orientations. Chacune d'elles comprend des objectifs, des moyens et des indicateurs.

Depuis 2015, le plan de travail des services et des départements doivent être bâtis en lien avec les divers éléments du Plan stratégique.

Pour faire le bilan de l'appréciation des objectifs du plan stratégique, la première démarche a été de recueillir l'ensemble des activités rapportées pour chaque objectif depuis 2011-2012 dans les bilans annuels. À cela ont été ajoutées les données complémentaires identifiées comme manquantes.

Pour les éléments reliés à la réussite, les données quantitatives proviennent des bases de données PSEP et CLARA. Pour les autres données quantitatives, les services concernés par celles-ci ont fourni les données permettant d'en évaluer l'atteinte; les données proviennent de compilations spécifiques.

5.3 L'analyse des données

L'analyse s'appuie sur des faits démontrés, des actions réalisées, des documents produits ou révisés et sur des données quantitatives fiables et vérifiables. Les analyses ont été validées par les membres du comité d'évaluation et la direction générale.

L'analyse des données, les jugements portés et les explications fournies ont été rédigés de façon à alimenter la réflexion sur les forces et faiblesses de la planification stratégique du Collège et, ainsi, préparer la prochaine.

6. L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ET LE REGARD CRITIQUE

6.1 Pour lire le chapitre sur l'appréciation des résultats

Pour chaque objectif, on retrouve d'abord l'ensemble des activités et des données recueillies dans les bilans et lors de la collecte des données manquantes identifiées lors de la deuxième actualisation du plan stratégique. Ces données sont placées directement en lien avec les moyens et les indicateurs. Pour l'appréciation globale, le Cégep a choisi d'abord de

présenter les gains institutionnels réalisés, puis de porter un jugement sur l'atteinte de l'objectif et de le justifier ou l'expliquer.

Quatre jugements sont possibles. L'objectif peut être *atteint*, *généralement atteint*, *atteint partiellement* ou *non atteint*.

Atteint	Les résultats attendus, en lien avec les indicateurs et les cibles, permettent de dire que l'objectif est atteint; le libellé de l'objectif est aussi important pour juger de son atteinte particulièrement s'il décrit en soi une activité.
Généralement atteint	Les résultats présentés témoignent d'avancées réelles et significatives, mais pas tout à fait à la hauteur attendue. Un objectif peut être jugé généralement atteint en l'absence d'une donnée ou de données qui auraient permis de conclure de façon complète.
Partiellement atteint	Les résultats présentés témoignent d'avancées réelles et significatives, mais pas à la hauteur attendue.
Non atteint	Les résultats présentés ne vont pas dans le sens de l'objectif, de l'indicateur ou de la cible; les actions mises en œuvre sont insuffisantes ou trop tardives pour engendrer les résultats visés.

6.2 Le jugement critique

À la fin de chacune des orientations, on retrouve une section sur le jugement critique. On retrouve dans cette section les éléments suivants :

- l'ensemble des jugements portés sur les objectifs et les écarts liés aux objectifs atteints, généralement ou partiellement atteints ou non atteints;
- les liens entre les objectifs et l'orientation et le réalisme des objectifs;
- la pertinence des indicateurs;
- un bref résumé des gains réalisés et des actions structurantes engendrées par l'application du plan stratégique;
- l'appréciation globale de l'atteinte de l'orientation;
- les éléments retenus par le Collège pour la suite des choses et les éléments à améliorer; les éléments proposés ici sont en lien notamment avec les constats qui ont été faits sur les objectifs généralement ou partiellement atteints ou non atteints.

7. BILAN DES ACTIVITÉS

7.1 Orientation centrale

Positionner le Cégep de Chicoutimi sur les plans régional, provincial, national et international par le rayonnement de sa réussite.

« La réussite éducative, scolaire, professionnelle et personnelle représente un pôle d'attraction et de rétention, autant pour les futurs étudiants que pour les futurs employés et les employés actuels. Nous croyons que la réussite, sous toutes ses formes, doit d'abord prendre pour racine au cœur, des individus qui composent notre communauté collégiale. Le Cégep de Chicoutimi, comme maison d'enseignement, met à l'avant-plan la réussite éducative, car elle prépare l'étudiant au marché du travail et le responsabilise. C'est pourquoi nous en faisons notre orientation centrale afin que tous les efforts individuels de chacun se transforment en une force collective qui nous positionnera autant sur les plans régional, national, provincial qu'international. Des efforts importants et soutenus seront nécessaires afin d'initier, de stimuler, d'encourager et de diffuser la réussite éducative. Nous croyons fermement que cette démarche s'inscrit dans la continuité et l'évolution de notre mission. ²²»

Le Cégep de Chicoutimi a fait le choix de cette orientation centrale pour son effet levier dans la poursuite de sa mission éducative. Les quatre orientations spécifiques du plan stratégique sont bâties en soutien à celle-ci.

7.2 Orientation 1

« La réussite globale est une priorité pour le Cégep, car elle permet à tous de changer et de s'accomplir. C'est pourquoi le Cégep en fait sa première grande orientation. Si parfois elle s'atteint de façon individuelle, la réussite est généralement le fruit d'un travail d'équipe où tous partagent la responsabilité, s'engagent et travaillent afin d'atteindre les plus hauts sommets. ²³»

La section suivante présente l'ensemble des actions et des avancées du Cégep au regard des intentions poursuivies par celui-ci pour faire de la réussite un enjeu collectif partagé. La dernière partie fait le point sur l'appréciation globale de l'orientation 1.

7.2.1 Atteinte des objectifs

Objectif 1.1 : Améliorer la qualité des programmes d'études en optimisant les processus de gestion et de planification stratégique.

Moyen	Indicateurs
Assurer la mise en œuvre de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes	Activités reliées à l'amélioration de la cohérence et de la qualité des programmes Activités visant l'actualisation des programmes Mise en œuvre des améliorations

Suivi de programmes

Le Cégep s'est doté d'un document de planification de l'évaluation des programmes qui comprend toutes les phases suivantes : implantation, révision, correction, suivi et analyse de plans de cours (évaluations finales et épreuve synthèse de programme (ESP)).

²² Plan stratégique 2011-2016, p.8.

²³ Plan stratégique 2011-2016, p.8.

Les programmes suivants ont fait l'objet de suivis de programme et un plan d'action a été élaboré et mis en œuvre pour chacun d'eux : Soins infirmiers, Technologie forestière, Technologie du génie civil, Techniques de l'informatique, Soins préhospitaliers d'urgence, Technologie du génie électrique (2 voies de sortie), Techniques de comptabilité et de gestion, Techniques de diététique, Histoire et civilisation, Sciences humaines, Techniques de physiothérapie, Technologie de l'architecture.

Une grille d'analyse des ESP incluant la formation générale est actuellement en expérimentation dans les programmes qui sont présentement (16-17) en évaluation soit Techniques de physiothérapie, Technologie de l'architecture et Technologie du génie civil.

Un nouveau partage des programmes entre les conseillères pédagogiques et leur participation aux rencontres des RCP contribueront à assurer un meilleur suivi.

Le système de données programme est évalué et ajusté. Le projet sur l'interopérabilité des données en parallèle avec la révision de la PIEP est en cours. Il va permettre un développement essentiel pour l'amélioration des processus d'assurance qualité des programmes.

Données statistiques

Des données statistiques sont disponibles sur l'Intranet :

- données cohortes PSEP sur chaque programme et les statistiques globales du Cégep : la clientèle, la moyenne générale au secondaire, la réussite en première session, la persévérance, la diplomation;
- données CLARA sur la réussite des cours, y compris ceux de la formation générale, pour chaque programme.

Dans les programmes

Arts, lettres et communication

Implantation des cours de la première année du nouveau programme d'Arts, lettres et communication qui s'avèrent moins coûteux en ressource.

Utilisation d'un budget supplémentaire d'équipements pour les achats en vue des cours plus techniques qui seront offerts pour la première fois à l'automne 2015 (3^e session).

Collecte de données auprès des étudiants et des enseignants.

Sciences humaines

Actualisation des trois grilles de cours et des plans-cadres de Sciences humaines pour faire davantage place aux réalités et enjeux actuels.

Technologie du génie métallurgique

Autorisation ministérielle pour le programme de Technologie du génie métallurgique et planification de l'implantation du programme.

Arrimage entre les plans-cadres et les plans de cours des disciplines contributives de la première année de Technologie du génie métallurgique (informatique, physique, chimie et mathématiques).

Implantation des deux premières années complétée.

Techniques d'inhalothérapie

Corrections aux plans-cadres des cours incluant des stages.

Rapport d'autoévaluation réalisé, mais pas envoyé à l'organisme d'agrément en raison du retrait du programme auprès de cet organisme.

Techniques de diététique

Implantation des trois années du nouveau programme terminée.

Histoire et civilisation

Implantation terminée ; le bilan d'implantation prévu pour l'année 2016-2017.

Techniques de génie civil

Réalisation de travaux visant l'amélioration de l'épreuve synthèse de programme (ESP).

Technologie l'architecture	de	Rapport d'évaluation et le plan d'action du programme présentés à la CÉ à l'automne 2016.
Techniques physiothérapie	de	Rapport d'évaluation et le plan d'action du programme présentés à la CÉ à l'automne 2016.
Techniques d'hygiène dentaire		Bilan d'implantation amorcé (questionnaires aux étudiants et aux enseignants) et poursuivi au cours de l'année 2016-2017.
Techniques d'analyses biomédicales		Révision du programme demandée par le MEES amorcée; comité de gestion du projet TAB formé. D'importants travaux de réflexion sont amorcés tant pédagogiques que matériels et technologiques.
Technologies forestières		Actualisation du programme par les membres du département.
Techniques de l'informatique		Devis préliminaire transmis au Cégep par le MEES; il a permis une exploration de complémentarité régionale qui semble difficile. Le comité de révision du programme s'est réuni et est en attente du devis ministériel.
Centre québécois de formation aéronautique (CQFA)		<p>Évaluation des conséquences de l'intégration du programme <i>Programme Airline Transport Pilote Licence (ATPL)</i> au (CQFA) qui, à première vue, aurait plusieurs impacts sur l'organisation scolaire. Transports Canada confirme que les programmes ATPL sont, à moyen terme, voués à disparaître. Les énergies sont mises plutôt à devenir ATO (Approved Training Organisation). Des inspecteurs de Transports Canada sont à définir la toute nouvelle certification ATO et ils seraient intéressés à travailler avec le CQFA (2017) à titre de projet pilote.</p> <p>Implantation d'un procédurier d'assurance qualité (maintenance) pour répondre aux exigences de Transport Canada; le nouveau programme d'assurance qualité a été accepté par Transport Canada.</p> <p>Trois nouvelles grilles de cours ont été produites et adoptées en comité pédagogique du CQFA. Environ 35 % des plans cadres sont rédigés.</p> <p>3 séances de formation ont été offertes aux enseignants du CQFA en lien avec la rédaction des plans de cours incluant le schéma intégrateur et la situation problème finale (évaluation finale intégratrice).</p>
Programmes agréés		Mise en œuvre des recommandations et suggestions des comités d'agrément des programmes agréés : Techniques d'hygiène dentaire, Techniques d'analyse biomédicales et Techniques d'inhalothérapie.

Amélioration des ressources matérielles

Grand gymnase

Réfection du grand gymnase pour améliorer les conditions d'enseignement : enlèvement de l'amiante, nouvel éclairage DEL, insonorisation, amélioration de l'acoustique et peinture.

Arts visuels

L'aménagement des espaces physiques en Arts visuels est complété. La réfection de la salle de dessin offre maintenant un espace pédagogique supplémentaire spécialisé pour le dessin situé à proximité des ateliers et des étudiants.

Sciences humaines

La création d'un espace programme pour Sciences humaines comportant une salle multifonctionnelle et 2 salles de travail pour les étudiants à proximité des bureaux d'enseignants a été analysée. Les classes de Sciences humaines ont été rénovées et une arche a été installée pour bien identifier la zone occupée par les Sciences humaines.

Technologie de génie métallurgie

L'aménagement des espaces physiques et technologiques en TGM est complété.

Moyen : Assurer la mise en œuvre de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes	
<p>Le bilan fait état des moyens mis en œuvre pour assurer la mise en œuvre de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes de la formation régulière : processus de suivi des programmes, suivi des plans d'actions, données statistiques, ajustements des plans cadres, révision des grilles de cours, évaluation des ESP, etc.</p> <p>Plusieurs programmes ont aussi pu bénéficier d'améliorations des ressources matérielles disponibles afin d'améliorer les conditions d'enseignement. D'autres améliorations des conditions d'enseignement et d'apprentissage ont aussi été identifiées à la section 1.4.</p> <p>Le bilan ne fait pas mention des moyens mis en œuvre par la formation continue pour assurer la qualité et l'actualisation de ses programmes ni des outils utilisés pour planifier les ressources nécessaires à la mise en œuvre de ceux-ci.</p>	
Indicateurs	Diagnostics
Activités reliées à l'amélioration de la cohérence et de la qualité des programmes	Généralement atteint
Activités visant l'actualisation des programmes	Généralement atteint
Mise en œuvre des améliorations	Généralement atteint

Objectif 1.1 : Améliorer la qualité des programmes d'études en optimisant les processus de gestion et de planification stratégique.

Moyen	Indicateur
Développer, actualiser et déployer l'offre de formation	Activités visant le développement et le déploiement de l'offre de formation

Formation régulière

Technologie du génie métallurgique

L'aménagement des espaces physiques et technologiques en TGM est complété pour le transfert de la première année du programme Technologie du génie métallurgique d'Alma vers La Baie. Le transfert a généré des retombées positives sur le recrutement des effectifs étudiants.

Le département a maintenant accès à l'ensemble des services TI comme s'il était dans le bâtiment principal. L'infrastructure a été actualisée en fonction des besoins du département.

Une demande de financement des coûts des travaux requis a été faite auprès du MEES. Un avis favorable de financement a été transmis et le Cégep est en attente de la confirmation de celui-ci pour un montant de quelque 500 000 \$.

Sciences humaines

Implantation du programme au C.É.C.de Forestville, au nom du Groupe de recherche, de développement et de formation en Haute-Côte-Nord. Promotion du programme et soutien aux enseignants; liens consolidés avec la MRC de la Haute-Côte-Nord et la Commission scolaire.

Formation continue Humanis

- Modification du programme Courtage immobilier et obtention de l'accréditation par l'OACIQ.
- Évaluation de la possibilité d'offrir un nouveau programme en Gériatrie en consortium avec quelques collègues.
- AEC Conseiller en services financiers.
- AEC en hygiène dentaire pour les dentistes formés à l'étranger : le programme a été développé par le Cégep de Chicoutimi et fait partie des priorités ministérielles. À ce jour, le Cégep n'a pas encore pu ouvrir une cohorte faite de candidats.
- Offre du programme de Maintenance d'éolienne (AEC) en collaboration avec le Cégep de Gaspé.
- Entente avec le Collège Montmorency pour offrir la nouvelle AEC en Sécurité incendie.
- Entente avec le Cégep de la Pocatière pour offrir le programme Stratégie d'intervention en zoothérapie.
- Offre la formation d'Instructeur à Port-Cartier. Organisation de la formation Officier d'opération et de gestion ainsi que le programme de Brigade d'incendie à Sept-Îles.

Formation continue CQFA

- CQFA : collaboration avec le Centre d'excellence des drones d'Alma pour élaborer une offre de formations adaptée notamment aux drones de moins de 25 kg : 5 formations en français et 2 en anglais.

Passerelles de formation

DEC-BAC 221.02, 243 et 420

Trois nouvelles grilles de DEC-BAC ont été élaborées avec l'UQAC pour les programmes de Techniques de l'informatique, Technologie du génie civil et Technologie du génie électrique.

DEP-AEC

Collaboration avec la Commission scolaire de Jonquière pour la passerelle DEP-AEC pour le programme EJA.09 « Arpentage foncier et géomatique ».

AEC-DEC

Offre de la passerelle AEC-DEC pour le programme de Soins préhospitaliers d'urgence.

Moyen : Développer, actualiser et déployer l'offre de formation	
<p>Le Cégep a réussi, malgré les difficultés qu'il a fallu surmonter pour y arriver dans le milieu collégial, à déployer deux programmes sur deux nouveaux sites.</p> <p>En formation continue, on voit que le Cégep tente de se servir de ses liens avec le réseau afin de diversifier son offre de formation et offrir des programmes qui peuvent répondre à des besoins régionaux.</p> <p>En élaborant des passerelles de formation, le Cégep facilite la continuité entre les programmes d'études et facilite le passage entre les filières de formation.</p> <p>Le bilan ne fait pas état d'un plan concerté de développement et de déploiement de l'offre de formation.</p>	
Indicateur	Diagnostic
Activités visant le développement et le déploiement de l'offre de formation	Généralement atteint

Objectif 1.1 : Améliorer la qualité des programmes d'études en optimisant les processus de gestion et de planification stratégique.

Moyen	Indicateur
Établir annuellement les besoins en ressources humaines, matérielles et financières, pour la mise en œuvre et l'amélioration continue des programmes d'études	Outils de gestion et de planification stratégique des ressources nécessaires pour la mise en œuvre et l'amélioration des programmes d'études

Ressources à l'enseignement

Mise sur pied d'un sous-comité du CRT enseignant sur la distribution des ressources à l'enseignement pour une période de trois ans.

Mise sur pied d'un comité afin d'analyser les coûts de suppléance dans la masse salariale des enseignants et de trouver des solutions pour en réduire l'impact sur le projet de répartition. Révision complète de la politique de suppléance qui a été adoptée en CRT (2015). Des rencontres de sensibilisation ont eu lieu avec les enseignants des départements les plus touchés par la suppléance.

Planification des besoins en ressources humaines et matérielles pour les programmes de la formation continue.

Planification des dépenses en immobilisation

Planification triennale des dépenses en immobilisation qui comprend les volets appareillage et outillage de même que les besoins de nature informatique des départements d'enseignement.

Création de la table des coordonnatrices et des coordonnateurs de programme

Formalisation du mode de fonctionnement et du mandat de la réunion des coordonnateurs.

CQFA

La réflexion sur les axes de développement CQFA 2018-2019 se poursuit en intégrant des membres du département à l'équipe de travail.

Plan de suivi du bilan mi-terme du plan stratégique (2015)

Révision des objectifs, des moyens et des indicateurs du plan stratégique.

Révision de la procédure pour recueillir l'information devant se retrouver dans les bilans annuels.

Systématisation de certains mécanismes de suivi et de diffusion.

Autoévaluation de l'efficacité de notre système d'assurance qualité

Mise en œuvre de l'opération assurance qualité de la CÉEC ; mise sur pied d'un comité d'assurance qualité et préparation du devis d'évaluation.

Inventaire des principaux mécanismes et procédures institutionnels d'assurance qualité et documentation et évaluation de l'efficacité de ceux-ci.

Dépôt au CA du rapport d'autoévaluation (2015), soumis à l'audit de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. Le rapport a été envoyé à la CÉEC tel que demandé. Ce rapport contient l'ensemble des actions à poser afin d'ajuster les mécanismes/outils du Cégep qui sont essentiels à la réalisation de notre mission. La satisfaction en lien avec les conclusions et actions prévues est très élevée et garante de leur réalisation. Certaines actions du plan d'action sont déjà enclenchées.

Outils de planification stratégique des ressources

- Tableau MAOB de planification des achats sur 3 ans pour chaque département
- Planification des améliorations/transformation sur 3 ans
- Analyse des budgets et prévisions selon les besoins exprimés par les départements
- Table des coordonnateurs de programme (4 rencontres par année)
- Bilan et planification annuels des programmes
- Rapport d'évaluation des programmes
- Indicateurs de réussite dans les communautés Web de programme (formation régulière)
- Planification des évaluations de programmes

<p>Moyen : Établir annuellement les besoins en ressources humaines, matérielles et financières, pour la mise en œuvre et l'amélioration continue des programmes d'études</p>

<p>Le bilan fait état de plusieurs outils de planification stratégique qui permettent aux différentes directions concernées d'identifier et planifier les ressources nécessaires à la mise en œuvre et à l'amélioration des programmes. Cependant, le bilan ne fait pas état des étapes de traitement des demandes et des besoins qui témoigneraient de l'effort de concertation dans la gestion des ressources.</p>
--

<p>Le Cégep a entrepris les travaux relatifs à l'autoévaluation du système d'assurance qualité et a déposé son rapport auprès de la CÉEC. Le rapport comprend un plan d'action qui est en cours de réalisation.</p>

<p>Le bilan ne fait pas état des outils utilisés par la formation continue pour assurer la planification stratégique des ressources nécessaires au déploiement de son offre de formation. Le bilan ne précise pas non plus la disponibilité des données statistiques sur la réussite, la persévérance et la diplomation des étudiants de la formation continue.</p>

Indicateur	Diagnostic
Outils de gestion et de planification stratégique des ressources nécessaires pour la mise en œuvre et l'amélioration des programmes d'études	Généralement atteint

Atteinte de l'objectif 1.1

Améliorer la qualité des programmes d'études en optimisant les processus de gestion et de planification stratégique

De façon générale, on peut dire que le Cégep a mis en place plusieurs moyens pour actualiser et déployer son offre de programmes et pour améliorer la qualité des formations. Il a amélioré plusieurs processus de gestion comme le suivi des programmes, le suivi des plans d'actions, la disponibilité des données statistiques et créé une nouvelle instance de concertation et de consultation (réunion des coordonnateurs), révisé les tâches des conseillères pédagogiques en lien avec les tâches programmes, élaboré un document de planification des évaluations de programmes et une grille d'évaluation des épreuves synthèse, etc.

Il a utilisé notamment des alliances stratégiques avec le réseau pour diversifier et bonifier son offre de formation continue ou pour offrir des passerelles de formation.

Le Cégep utilise plusieurs outils de gestion pour planifier l'allocation des ressources nécessaires à la mise en œuvre et l'amélioration des programmes.

Par ailleurs, le bilan fait peu état des moyens mis en œuvre par la formation continue pour améliorer la qualité de ses programmes. Le bilan ne fait pas non plus état d'un plan concerté de développement et de déploiement de l'offre de formation.

Atteint	Généralement atteint	Atteint partiellement	Non atteint
---------	----------------------	-----------------------	-------------

Objectif 1.2 : Améliorer la réussite des étudiants

Moyen	Indicateurs
Établir annuellement les besoins en ressources pour assurer la mise en œuvre du plan de réussite	Activités et réalisations reliées à la mise en œuvre du plan de réussite Outils d'évaluation et de planification des ressources nécessaires pour la mise en œuvre du plan de réussite

Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS)

Participation du Cégep aux diverses activités du CRÉPAS.

Outils de planification des ressources

- Indicateurs de réussite dans les communautés Web de programme
- Publication Web des taux de réussite par cours et par programme
- Comité de la réussite lié à la Commission des études

Accueil des étudiants

Mise en œuvre d'un processus d'accueil des nouveaux étudiants afin qu'ils soient informés du mode de fonctionnement et des services offerts au Cégep de Chicoutimi. Réalisation de séances d'accueil et de familiarisation au démarrage de programmes. Bonne participation.

Année	Nombre de participants
2012-2013	1256
2013-2014	1532
2014-2015	1042
2015-2016	1138
2016-2017	774

Formation continue : réalisation de séances d'accueil et de familiarisation au démarrage de programmes en formation continue ; élaboration d'un processus de suivi des abandons et modifications d'un formulaire d'abandon.

Ateliers thématiques

Offre de treize ateliers thématiques d'aide à la réussite et sur le métier d'étudiants.

Offre d'un premier atelier en ligne sur l'aide à la réussite pour les étudiants en classe virtuelle. 2015-16 : 87 personnes ont eu recours au service d'aide individuelle et 15 ateliers thématiques ont été offerts.

Formation régulière :

À chaque session, des ateliers de groupe et individuels sont dispensés aux étudiants sur le métier étudiant :

- 11 ateliers généraux ont été offerts à la demande de certains départements (420 étudiants);
- 60 ateliers de groupe pour les étudiants touchés par l'article 7.3 ont été donnés rejoignant quelque 400 étudiants;
- 510 ateliers individuels ont été dispensés à la demande des étudiants avec ou sans référence d'enseignants.

Offre de reprise de cours échoués

Offre de reprise de cours échoués (RCÉ) permettant aux étudiants d'obtenir leur diplôme. Une révision de la procédure, des conditions et des critères de reprise de cours échoué est prévue sous peu afin d'assurer le traitement équitable de ces demandes.

Reprise de cours échoués				
Année d'exercice	Automne	Hiver	Été	Total
2011-2012	3	4	0	7
2012-2013	3	8	0	11
2013-2014	1	7	0	8
2014-2015	2	14	0	16
2015-2016	3	7	0	10
Total	12	40	0	52

Salon Humanis

Ouverture du salon étudiant Humanis qui est fréquenté quotidiennement par bon nombre d'étudiants.

Service d'aide psychosociale offert aux étudiants adultes. Élaboration d'un processus formel de rencontre d'enseignants afin d'accroître la concertation entre les enseignants d'une même cohorte.

Sciences humaines

Implantation de l'approche orientante en Sciences humaines : rencontres visant à favoriser la réflexion des étudiants sur leur choix professionnel.

Révision de l'offre de service du Service d'orientation

Modifications dans les activités d'aide à la réussite (IAP, Tremplin DEC) et poursuite de l'offre de service dans les secteurs suivants :

- Service d'orientation auprès des étudiants avec ou sans rendez-vous;
- Activités d'aide à la réussite auprès des étudiants et des enseignants;
- L'approche orientante : activités auprès des étudiants des programmes préuniversitaires;
- Information scolaire (activités).

Guide d'intervention

Élaboration du Guide d'intervention concernant les élèves ayant un comportement perturbateur à l'intention des enseignants et à l'ensemble du personnel.

Présentation du Guide à la régie, aux directeurs des Services aux étudiants et étudiantes (SAEE) et lors d'un atelier au colloque de l'Association de pédagogie collégiale (AQPC).

Dépistage des étudiants à risque

Les étudiants à risque d'échouer deux cours ou plus de leur programme ont pu bénéficier d'un encadrement personnalisé dans la plupart des programmes.

Automne 2015 : 326 étudiants ciblés – 20 coordonnateurs rencontrés ; Hiver 2017 : 255 étudiants ciblés – 21 coordonnateurs rencontrés.

Passation de l'IAP dans 7 programmes et les résultats remis aux API selon leurs programmes.

2015-2016 : résultats du SPEC complété par 343 répondants transmis DE-DSAE-communication-API et CO.

Étudiants avec besoins particuliers

La procédure de révision de notes a été réécrite.

Adoption en 2014 de la Politique d'intégration et de soutien aux apprentissages des étudiants présentant un handicap.

Collaboration avec les services adaptés pour les besoins particuliers des étudiants.

Dépistage par la conseillère à la réussite des étudiants ayant des problèmes particuliers. Rencontre des enseignants pour un suivi des étudiants.

Rencontres individuelles des étudiants en situations problématiques : motivation, risque d'échecs, problèmes d'attitudes/comportements, problèmes personnels.

Mise en œuvre du programme d'attribution des aides technologiques (SARA).

SARA

Ajout d'une agente de soutien administratif qui contribue grandement au bon fonctionnement du service dont la clientèle est en augmentation.

Création de partenariats stables avec des spécialistes de la santé, des cliniques spécialisées, une neuropsychologue et une orthophoniste afin de traiter plus rapidement les évaluations et de raccourcir le délai de rencontre avec l'étudiant référé.

Concertation avec l'équipe du SAPI, ce qui a priorisé l'action préventive afin d'éviter le décrochage scolaire et éviter la multiplication des interventions dans les cas complexes.

Le service adapté a réalisé plusieurs interventions auprès d'enseignants individuellement ou de groupes d'enseignants afin de coordonner les actions pour la réussite de certains étudiants.

Services offerts aux étudiants en situation de handicap au SARA : la surveillance d'examens adaptés, la prise de notes et le tutorat, des mesures d'accommodement pour l'Épreuve uniforme de français (EUF), des accompagnements spécialisés au besoin, etc.

Statistiques SARA de 2011 à 2016 (Source : SARA)

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Progression 2011-2016 (%)
Nombre d'étudiants en situation de handicap	117	147	175	226	260	122 %
Nombre d'heures d'intervention	1231	1915	1651	1817	2080	69 %
Nombre d'examens adaptés	1090	1090	2226	2340	2762	153 %
Nombre d'interventions auprès d'enseignants	88	231	235	384	517	487 %
Nombre d'étudiants accompagnés à l'EUF	31	41	46	51	57	83 %
Nombre d'étudiants évalués pour dépistage	-	-	-	88	103	

Projets reliés au plan de réussite (Source : DÉ)

	2012	2013	2014	2015
Nombre de projets présentés	5	5	5	7
Nombre des projets acceptés et réalisés	3	3	3	2

Un bilan annuel et mi-terme du Plan de réussite sont produits de même qu'un tableau de bord des réalisations.

Centres d'aide

Soutien continu de 2011 à 2016 de 4 centres d'aide : le CAF, le SAM, le CATI et la mesure Anglaide. Évaluation des centres d'aide et ajustement des services aux nouvelles réalités et aux besoins des étudiants. Le CAF, le SAM et Anglaide produisent annuellement des rapports sur l'utilisation de leurs services.

Le Centre d'aide en technologies de l'information (CATI) est à la fois un centre d'aide et une clinique-école. Il fonctionne grâce aux étudiants du programme de Techniques de l'informatique et offre de l'aide aux étudiants et au personnel du Cégep pour tout problème informatique ou bureautique. Il permet aux étudiants du programme de développer leurs habiletés de service à la clientèle et de se préparer au marché du travail.

Moyen : Établir annuellement les besoins en ressources pour assurer la mise en œuvre du plan de réussite

Mis à part le soutien de plusieurs projets spécifiques en matière de réussite, le Cégep s'est surtout concentré sur le fait de créer une gamme de services intégrés susceptibles de soutenir la réussite éducative des étudiants : activités d'accueil et intégration, ateliers d'aide à la réussite, dépistage et suivi des jeunes à risque, programmes d'encadrement, centres d'aide, SARA, etc. Bonne participation des services et des mesures.

Les services de SARA ont connu une hausse considérable du nombre d'étudiants en situation de handicap et, conséquemment, une forte augmentation du nombre d'interventions auprès des jeunes et des enseignants.

Le nombre d'étudiants autochtones et internationaux a aussi connu des hausses appréciables. Entre 2013 et 2016, le nombre des étudiants autochtones a augmenté de 20 %; pour les étudiants internationaux, il s'agit d'une augmentation de 27 %. Ces augmentations ont nécessité la mise en place de services adaptés.

En dehors des données statistiques disponibles pour la formation régulière, le bilan fait peu état des outils utilisés par la direction des études pour évaluer les besoins et les ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan de réussite.

Indicateurs	Diagnostics
Activités et réalisations reliées à la mise en œuvre du plan de réussite	Atteint
Outils d'évaluation et de planification des ressources nécessaires pour la mise en œuvre du plan de réussite	Partiellement atteint

Objectif 1.2 : Améliorer la réussite des étudiants

Moyen	Indicateurs
Fournir aux intervenants concernés les données statistiques qui permettent de suivre l'évolution de la réussite des étudiants	Statistiques de réussite des cours des étudiants et notamment des étudiants en situation de handicap Statistiques de persistance et de diplomation des étudiants Statistiques de réussite des étudiants à l'EUF

Données statistiques

Les données statistiques liées à la réussite sont disponibles sur le portail du Cégep pour chacun des programmes de la formation régulière. Les données portent sur la réussite en première session, la persistance et la diplomation des étudiants des cohortes A et B, des garçons et des filles.

Les données de l'enquête Écobes sur le portrait de la réussite des étudiants du Renouveau pédagogique ont été présentées au personnel de la pédagogie.

Données statistiques pour l'ensemble de tous les secteurs, cohortes AB, garçons et filles (données PSEP- Voir annexe 1)

Réussite en première session

Entre 2009 et 2015, on observe une augmentation de la réussite 1,8 pt de % ; la réussite moyenne en première session est passée de 82,9 % à 84,7 %. Les taux enregistrés au Cégep sont supérieurs à ceux du réseau (+3,4 pts de %).

Réinscription en troisième session : même collège, même programme et tout programme

Même programme : entre 2009 et 2014, légère hausse (+0,4 pt de %) de la réinscription en troisième session ; les taux de réinscription enregistrés au Cégep sont supérieurs à ceux du réseau (+0,6 pt de %).

Tout programme : entre 2009 et 2014, légère hausse (+0,5 pt de %) de la réinscription en troisième session ; les taux de réinscription enregistrés au Cégep sont supérieurs à ceux du réseau (+2,3 pts de %).

Diplomation : même programme et tout programme en temps prévu

Même programme : entre 2008 et 2012, on note une baisse de la diplomation (-2,8 pts de %) ; les taux enregistrés au Cégep sont légèrement inférieurs à ceux du réseau (-0,8 pt de %).

Tout programme : entre 2008 et 2012, on note une baisse de la diplomation (-1,3 pt de %) ; les taux enregistrés au Cégep sont légèrement inférieurs à ceux du réseau (-1,8 pt de %).

Diplomation : même programme et tout programme à ce jour

Même programme : entre 2008 et 2012, on note une baisse de la diplomation ; les taux enregistrés au Cégep sont légèrement inférieurs à ceux du réseau (-0,5 pt de %).

Tout programme : entre 2008 et 2012, on note une baisse importante de la diplomation ; les taux enregistrés au Cégep sont légèrement inférieurs à ceux du réseau (-0,3 pt de %).

Programme d'encadrement pour favoriser la réussite des étudiants –athlètes

Collaboration entre la direction des études et les SAEE afin de supporter l'étudiant athlète dans sa réussite scolaire et sportive et revoir l'offre de service au programme d'encadrement scolaire en sport : Alliance sport étude, les Couguars, Hockey Saguenéens et Élités Midget AAA. Intervention rapide auprès des étudiants qui ne se présentent pas en classe.

Tous les étudiants français ont été rencontrés afin de leur expliquer la procédure d'admission dans les différentes universités québécoises.

Taux de réussite des cours des étudiants-athlètes de 2011 à 2016 (Source : DSAE)

Année	Nombre d'étudiants	TX (%) de réussite des cours
2011-2012	155	89
2012-2013	167	87
2013-2014	167	89
2014-2015	145	90
2015-2016	142	90

Programme d'accompagnement des étudiants autochtones

Statistiques de réussite des étudiants autochtones pour hiver 2015 :

- 54 % de finissants chez les autochtones
- 31 % ont plus de 50 % de la formation achevée
- 10 % ont échoué plus de 50 % de leurs cours

Depuis 2002, la réussite de ces étudiants s'est constamment améliorée.

Réussite de l'EUf

Pour la période 2011-2016, le taux moyen de réussite de l'EUf des étudiants du Cégep de Chicoutimi est de 79,4 % et le taux de réussite a augmenté de 0,8 pt de %. Il est cependant encore inférieur de quelques points à la moyenne provinciale.

Taux (%) de réussite de l'EUf de 2011 à 2016 (automne, hiver et été)

2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
79 %	78,6 %	79 %	80,2 %	79,8 %

Réussite des étudiants de SARA

On note que, pour la période 2011-2016, les étudiants en situation de handicap qui bénéficient de mesures particulières réussissent aussi leurs cours, voire mieux, que l'ensemble des étudiants du Collège.

Taux (%) de réussite des cours des étudiants de SARA et des étudiants de l'ensemble du Cégep (Chic), de 2011 à 2016 (Source : SARA)

2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016	
SARA	CHIC								
88,2	83,1	78,5	83	88,6	82	86,7	83,5	84,3	84,7

On note que, pour la période 2011-2015, les étudiants en situation de handicap persistent davantage (tout programme) que les étudiants de l'ensemble du Collège.

Taux (%) de réinscription tout programme, des étudiants de SARA et des étudiants de l'ensemble du Cégep (Chic), de 2011 à 2015 (Source : SARA)

2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015	
SARA	CHIC	SARA	CHIC	SARA	CHIC	SARA	CHIC
93,8	71,9	79,3	74,6	84,9	71,5	83,3	74,5

Moyen : Fournir aux intervenants concernés les données statistiques qui permettent de suivre l'évolution de la réussite des étudiants

Le bilan du plan stratégique fait état de statistiques de réussite, de persévérance et de diplomation. On note que les taux de réussite des cours et de réinscription en troisième session sont en hausse au Cégep et qu'ils sont supérieurs à ceux observés dans le réseau public. On observe cependant de légères baisses des taux de diplomation qui sont légèrement inférieurs à ceux du réseau.

Concernant les clientèles qui font l'objet de mesures d'encadrement et de suivi particulier – étudiants autochtones, athlètes, en situation de handicap-, on note d'excellents résultats en matière de réussite des cours.

Les données statistiques de la réussite de l'EUF, condition formelle de l'obtention du diplôme, font état d'un taux de réussite moyen de 79,4 % pour la période entre 2011 et 2016 et d'une augmentation de près d'un point de pourcentage.

Le bilan ne fait pas état du traitement et du suivi qui est fait des données statistiques auprès des divers intervenants.

La formation continue offre maintenant des services d'aide à ses étudiants selon leurs besoins. Le bilan ne fait cependant pas mention de la disponibilité des statistiques de réussite, de persévérance et de diplomation des étudiants de la formation continue.

Indicateurs	Diagnostics
Statistiques de réussite des cours des étudiants et notamment des étudiants en situation de handicap	Généralement atteint
Statistiques de persistance et de diplomation des étudiants	Généralement atteint
Statistiques de réussite des étudiants à l'EUF	Généralement atteint

Atteinte de l'objectif 1.2**Améliorer la réussite des étudiants**

Entre 2011 et 2015, le Cégep a soutenu quelque 11 projets d'aide à la réussite des étudiants. Il a mis sur pied et soutenu quatre (4) centres d'aide, évalué leur efficacité et ajusté l'offre de services en conséquence. Il a instauré des programmes d'accompagnement pour différentes clientèles, soit les étudiants autochtones, les étudiants internationaux ou adultes, les étudiants des équipes sportives ou engagés dans diverses activités parascolaires, etc.

Les étudiants à risque d'échouer bénéficient d'un accompagnement individualisé de la part de la conseillère à la réussite ou des enseignants.

Le Cégep a adopté une Politique d'intégration et de soutien aux apprentissages des étudiants présentant un handicap et mis sur pied divers services pour les aider à effectuer les apprentissages requis dans des conditions optimales de réussite.

Le Cégep produit et diffuse des statistiques de réussite, de persistance et de diplomation pour chacun des programmes de la formation régulière ; ces statistiques sont disponibles sur l'intranet de l'établissement. Elles font partie intégrante des données programme permettant le suivi.

Pour favoriser l'intégration des nouveaux étudiants au collégial, un programme d'accueil et des ateliers d'aide à la réussite ont été mis en place.

L'amélioration de la réussite : de façon générale, les efforts consentis par les différents services et intervenants du Cégep ont permis d'augmenter la réussite des étudiants de même que leur persévérance. Ces bons résultats en matière de réussite et de persévérance vont probablement donner de bons résultats en matière de diplomation, mais il est trop tôt pour pouvoir en juger puisque les dernières données disponibles pour la diplomation sont celles des cohortes 2012.

En l'absence de résultats attendus précis quant à l'amélioration que le Cégep souhaitait voir en matière de réussite de ses étudiants, il est difficile de porter un jugement sur l'atteinte de cet objectif. Cependant, on peut dire que le Cégep a mis en place des services et des mesures susceptibles de favoriser la réussite de ses étudiants.

Atteint	Généralement atteint	Atteint partiellement	Non atteint
----------------	-----------------------------	------------------------------	--------------------

Objectif 1.3 : Diffuser, dans le Cégep et vers les milieux externes, les réalisations des étudiants et du personnel qui font la promotion de la réussite

Moyen	Indicateurs
Mettre en œuvre une stratégie de promotion et de communication afin de mettre en valeur les réalisations des étudiants et du personnel qui font la promotion de la réussite.	Diffusion des réalisations des étudiants faisant la promotion de la réussite Diffusion des réalisations du personnel faisant la promotion de la réussite Nombre de médias et de supports utilisés pour diffuser les réalisations et faire la promotion de la réussite Participation aux activités de mises en valeur des réalisations visant à faire la promotion de la réussite

Diffusion des réalisations

Dynamisation du site WEB du Collège.

Mise sur pied de rencontres statutaires avec des professionnels de la pédagogie et la création de plusieurs communautés afin de favoriser la circulation de l'information.

Nombreuses diffusions annuelles de réalisations effectuées en lien avec la promotion de la réussite via les médias régionaux, le site Internet du Cégep, le compte Facebook du Cégep, les *Nouvelles du jeudi* et le journal *L'Idéophile*. Les publics visés sont : la communauté collégiale, les partenaires de l'éducation (conseillers en orientation, les enseignants du secondaire, les directions des écoles secondaires), les étudiants et la population en général.

Séances d'information pour les conseillers d'orientation des écoles secondaires sur les efforts consentis au Cégep en lien avec la réussite : plusieurs petites présentations, dont celle d'un journal décrivant les réalisations en question.

Bourses au mérite

Entre 2011 et 2015, 668 étudiants ont ainsi reçu une bourse d'études du Cégep.

Chaque année, quelque 80 000 \$ sont remis sous forme de bourses au mérite lors d'une cérémonie spéciale dont la formule a été améliorée : animation, système de diffusion, etc. Bonne participation des étudiants, du personnel et des parents à la soirée.

Persévérance scolaire

Depuis 2011, organisation d'activités (animation, ruban, macaron, photos et souhaits de groupe, etc.) pour souligner les Journées de la persévérance scolaire.

Valorisation des réalisations des étudiants

Conférences et témoignages de réussite professionnelle pour les étudiants adultes ; organisation d'une cérémonie de remise de diplôme pour les finissants adultes.

Diffusion systématique des participations et des succès de nos étudiants aux différentes activités comme les divers concours, les Olympiades de la formation professionnelle et technique au niveau provincial et national, Forces Avenir, Chapeau les filles, etc.

Moyen : Mettre en œuvre une stratégie de promotion et de communication afin de mettre en valeur les réalisations des étudiants et du personnel qui font la promotion de la réussite

Pour favoriser la diffusion des réalisations des étudiants et du personnel en lien avec la réussite, le Cégep a d'abord amélioré la circulation de l'information à l'interne. Il utilise au maximum les médias dont il dispose, y compris les médias sociaux, pour diffuser les initiatives, les services et les réalisations liés à la valorisation et la promotion de la réussite, à l'interne comme à l'externe.

Il diffuse notamment les réalisations et les succès des étudiants aux divers concours et compétitions auxquels ceux-ci participent : Olympiades de la formation professionnelle et technique, Chapeau les filles, Forces Avenir, etc.

Il organise tous les ans des rencontres avec les conseillers d'orientation du secondaire afin de les tenir au courant des activités et des mesures d'aide à la réussite du Cégep.

Chaque année, un programme de bourses au mérite vient couronner les efforts de nombreux d'étudiants.

Pour encourager la réussite des étudiants adultes, le Cégep recueille et diffuse des témoignages de réussite professionnelle des diplômés de la formation continue.

Par contre, comme l'indique le moyen prévu, le bilan ne fait pas vraiment état d'une véritable stratégie de promotion et de communication visant la réussite et la mise en valeur des réalisations des étudiants et du personnel.

Indicateurs	Diagnostics
Diffusion des réalisations des étudiants faisant la promotion de la réussite	Généralement atteint
Diffusion des réalisations du personnel faisant la promotion de la réussite	Généralement atteint
Nombre de médias et de supports utilisés pour diffuser les réalisations et faire la promotion de la réussite	Généralement atteint
Participation aux activités de mises en valeur des réalisations visant à faire la promotion de la réussite	Généralement atteint

Atteinte de l'objectif 1.3

Diffuser, dans le Cégep et vers les milieux externes, les réalisations des étudiants et du personnel qui font la promotion de la réussite.

Le Cégep a multiplié les efforts pour faire la promotion de la réussite par tous les moyens à sa disposition. Est-ce que les publics visés reconnaissent effectivement les réalisations liées à la réussite des étudiants et du personnel ? Le bilan n'en fait pas état, mais comme l'objectif prévoyait seulement la diffusion, on peut dire qu'il est généralement atteint.

Atteint	Généralement atteint	Atteint partiellement	Non atteint
---------	-----------------------------	-----------------------	-------------

Objectif 1.4 : Adapter les modes d'organisation scolaire et les méthodes et les stratégies d'enseignement aux besoins particuliers des étudiants et des programmes d'études.

Moyens	Indicateurs
<p>Mettre en place de nouveaux modes d'organisation scolaire adaptés aux besoins des étudiants et aux réalités du milieu</p> <p>Mettre en place de nouvelles méthodes et stratégies d'enseignement adaptées aux besoins des étudiants et des programmes</p>	<p>Réalisations liées à l'adaptation de modes d'organisation scolaire</p> <p>Réalisations liées à l'adaptation des méthodes et stratégies d'enseignement</p>

Cliniques-écoles

La population a accès à différents services auprès de nos cliniques-écoles : Clinique d'hygiène dentaire du Cégep, Centre de réadaptation physique, BRICC, Centre de bureautique, BIM. Les étudiants peuvent ainsi avoir l'occasion de faire les apprentissages requis en situation réelle sous la supervision de leurs enseignants. Voir aussi le CATI au point 1.2.

BRICC- Technologie de l'architecture

Boîte de rénovation interactive du Cégep de Chicoutimi (BRICC) pour le programme de Technologie de l'architecture. Le projet a été mis sur pied afin d'augmenter la persévérance scolaire dans le programme notamment auprès des garçons et permettre aux étudiants de se familiariser avec le marché du travail. Le site www.bricc.ca présente le projet qui consiste à faire travailler les étudiants sur de vrais projets de construction ou de rénovation. Une vidéo présentant les étapes de réalisation des projets s'avère un excellent outil de recrutement des étudiants lors d'activités d'informations scolaires. L'initiative reçoit une bonne couverture médiatique de la part des médias locaux et régionaux.

Génie métallurgique

Bureau d'investigation métallurgique (BIM) : qui permet de tisser des liens entre les étudiants, les enseignants et les industriels de la région. Des services sont ainsi offerts gratuitement aux entreprises de la région.

Apprentissage en ligne

Afin d'aider les candidates et candidats à se préparer à l'examen professionnel de l'OIIQ, Humanis, en collaboration avec le Cégep de Jonquière et l'Université du Québec à Chicoutimi, a développé un programme de consolidation des acquis pour infirmières et infirmiers par méthode d'apprentissage en ligne (Priim@) : 78 inscriptions en 14-15 et 121 inscriptions en 2015-2016.

Révision des plages-horaire pour le support technique des formations en ligne.

Entente avec le Cégep Édouard-Montpetit pour l'utilisation de la plateforme virtuelle pour l'offre de certaines formations non créditées. La nouvelle plateforme de cours en ligne est en place et répond aux attentes. Tous les cours que nous souhaitons migrer sont maintenant disponibles. Six (6) nouveaux cours ont également été créés dont Comptabilité perfectionnement et Stratégies d'intervention en zoothérapie.

Augmentation de l'offre de formations synchrones (Anglais, AutoCad electrical, AutoCad, Civil 3D).

Offre d'un cours asynchrone crédité du programme Spécialisation en bureautique.

Reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)

Application de l'approche par RAC en conformité avec le Centre d'expertise en reconnaissance des acquis et des compétences (CERAC).

Accompagnement des étudiants dans le processus de reprise de cours échoué (RCE) et en RAC.

Offre de RAC pour les programmes suivants : Courtage immobilier résidentiel, Prévention des incendies, Logistique et transport, Finance et comptabilité informatisée, Bureautique, Agent de support à la gestion des ressources humaines.

Entre 2011 et 2015, 229 personnes ont pu bénéficier du processus d'accompagnement RAC pour 196 inscriptions cours. Augmentation de 23 % des dossiers de RAC (15-16).

Formation en entreprise

Organisation, dans le cadre de la formation en menuiserie-aluminium, d'une formation simulant un projet de construction réel en installation de panneaux à cloisons d'aluminium directement en usine. L'approche pédagogique par projet a été utilisée selon des jeux de rôles pour les apprenants.

Enseignement des nouvelles technologies CQFA

Standardisation de l'utilisation des TI à l'enseignement : IPAD, tableaux blancs, numérisation de la documentation.

Adaptation de l'enseignement dans les cahiers de standard et procédures proposant une utilisation uniforme et évolutive des apprentissages. De nouvelles listes de vérifications sont disponibles, les contenus de cours sont également modifiés ainsi que la séquence d'apprentissage.

Apprentissage par scénario (S.B.T.) au CQFA

Les scénarios pour un apprentissage par scénario sont maintenant écrits pour le 1^{er} cours de vol « *Initiation au vol d'un avion monomoteur* ». Expérimentation en cours.

TI comme stratégie d'enseignement et d'apprentissage

Réalisation du **projet Techno-FAD FPT** « *Enseigner la métallurgie à la grandeur de la planète – projet de cours en ligne en Technologie du génie métallurgique sur iTunes U* ». Nous avons reçu une subvention de 45 000 \$ pour la réalisation de ce projet d'utilisation des TI comme stratégie d'enseignement et d'apprentissage. Utilisation des divers moyens techniques : iTunes U Course Manager, iTunes U Site Manager, iBooks Author (et le MacBook), iMovie, et autres.

L'implantation d'Office 365 a débuté, sous la responsabilité du Service des TI, à l'hiver 2016 et se poursuivra à l'automne 2016.

Du support a été donné aux programmes de Technologie du génie métallurgique et d'Arts, lettres et communication qui ont accès à Office 365 pour des projets particuliers.

Dans le cadre d'un projet particulier, le programme Arts, lettres et communication utilise Office Sway (Office 365) pour réaliser les portfolios numériques d'apprentissages et de présentations.

Moodle : En 2015-2016, 34 enseignants ont créé des cours sur Moodle dont 8 nouveaux utilisateurs. En tout, 488 étudiants ont utilisé Moodle cette année. Plusieurs enseignants l'utilisent sous forme de classe inversée.

iPad en classe : Dans le cadre d'un projet particulier, les étudiants et les enseignants du programme de Technologie du génie métallurgique ont utilisé les iPad en classe.

Une recherche a été réalisée afin d'amorcer un projet de badges numériques ouverts.

Alternance travail étude (ATE)

Les étudiants des programmes suivants ont la possibilité de réaliser des stages ATE : Technologie électronique, Technologie forestière, Technologie du génie civil, Technologie de l'architecture, Technologie du génie métallurgique, Technologie du génie métallurgique, Procédés de transformation.

Actualisation du site WEB de l'ATE pour favoriser la promotion et faciliter la recherche de stages ATE ; signatures d'ententes de partenariat pour les stages ATE avec la ville de Saguenay, le ministère du Transport et Hydro-Québec.

Harmonisation du site de gestion des stages ATE avec le site Emploi en ligne – outil qui permet aux employeurs à la recherche de candidats de combler des emplois dans leur domaine respectif.

Entre 2011 et 2016, quelque 300 stages ATE ont été réalisés :

Année	Nombre de stages ATE
2011-2012	59
2012-2013	59
2013-2014	45
2014-2015	81
2015-2016	56

Apprentissage en situation critique

Entente avec le CSSS (Centre de santé et des services sociaux de Chicoutimi) pour l'utilisation du *Laboratoire de simulation de soins critiques* pour les étudiants du Soins préhospitaliers d'urgence et Techniques d'inhalothérapie pour des apprentissages et des expérimentations en situation critique.

Classe mixte

AEC en comptabilité offert 3 soirs par semaine, classe mixte avec des étudiants en classe et à distance.

Moyens :

Mettre en place de nouveaux modes d'organisation scolaire adaptés aux besoins des étudiants et aux réalités du milieu

Mettre en place de nouvelles méthodes et stratégies d'enseignement adaptées aux besoins des étudiants et des programmes

Le Cégep offre à ses étudiants différents modes d'organisation scolaire qu'on peut tous qualifier de nouveau et qui ont pour but de dynamiser l'enseignement et d'améliorer la qualité des apprentissages. Dans ses cliniques-écoles, les étudiants peuvent faire des apprentissages dans des contextes proches de ceux des milieux de travail. Grâce à des initiatives telles que BRICC et BIM, les étudiants ont l'occasion de travailler sur des projets et des problèmes concrets issus du milieu des entreprises ou de clients.

De même, le Cégep offre la possibilité aux étudiants de faire des stages ATE dans six programmes de DEC et une AEC ; depuis 2011, quelque 300 stages ont été réalisés.

Des ententes régionales permettent également aux étudiants de recevoir une formation contextualisée aux réalités de divers milieux de travail.

Le Cégep utilise les nouvelles technologies de l'information et de la communication et diverses plateformes pour offrir des formations à distance, voire des classes mixtes (en présentiel et à distance). Il a mis en place le matériel et les installations requises pour intégrer les nouvelles technologies dans l'enseignement au CQFA et dans divers programmes y compris en formation continue.

Des services de reconnaissance des acquis sont offerts dans six programmes de la formation continue.

Indicateurs	Diagnostics
Réalisations liées à l'adaptation de modes d'organisation scolaire	Atteint
Réalisations liées à l'adaptation des méthodes et stratégies d'enseignement	Atteint

Atteinte de l'objectif 1.4**Adapter les modes d'organisation scolaire et les méthodes et les stratégies d'enseignement aux besoins particuliers des étudiants et des programmes d'études.**

Le Cégep a effectivement mis en place divers projets afin d'adapter les modes d'organisation scolaire et les stratégies d'enseignement. En utilisant les nouvelles technologies, les situations d'apprentissage en situation réelle ou à distance, la RAC ou les stages ATE, on peut penser que ces mesures correspondent aux nouvelles réalités et aux besoins. L'objectif ne précisait pas le comment ni les résultats attendus.

Atteint	Généralement atteint	Atteint partiellement	Non atteint
----------------	-----------------------------	------------------------------	--------------------

Objectif 1.5 : Améliorer les infrastructures afin de les adapter aux besoins des étudiants et des programmes.

Moyen	Indicateur
Vérifier la concordance des infrastructures avec les besoins des étudiants et des programmes	Améliorations apportées aux infrastructures en lien avec les besoins des étudiants et des programmes

Nouveau site d'hydravion

Installation d'un nouveau site pour hydravion située au lac Lamothe : aménagement du terrain incluant la route d'accès, installation et aménagement intérieur d'une bâtisse, ajout d'un quai pouvant accueillir deux aéronefs, d'un « hélipad » et des accommodations sanitaires.

Réfection de classes

Rajeunissement et amélioration des classes de l'aile H en lien avec les demandes et les choix faits par les enseignants des départements concernés : insonorisation, désamiantage, contrôle des lumières, prises électriques, téléphone, chaises et décoration.

Salles de travail

Aménagement d'un local pour les étudiants d'Arts et lettres.

Réalisation d'un Salon des sciences : les étudiants peuvent y travailler dans un environnement approprié non loin de leurs enseignants.

Infonuagique pour les usagers

Implantation réussie de l'infonuagique. Simplification de l'accessibilité et du partage de documents via l'infonuagique et diminution de la pression sur les infrastructures. Module de gestion de photos des étudiants en place et disponible.

Postes informatiques

Aménagement de classes pour l'apprentissage actif ou d'autres formules pédagogiques innovantes.

Toutes les stations multimédias renouvelées (>100) ; 4 laboratoires informatiques renouvelés.

Renouvellement des ordinateurs des enseignants dont ceux du CQFA – phase I de II.

Installation de classes multimédia de sorte que toutes les classes sont maintenant équipées.

Création d'une classe mixte, virtuelle et traditionnelle, incluant l'équipement multimédia.

Postes informatiques dans chaque cubicule en Techniques d'hygiène dentaire afin de faire de la radiologie numérique.

Le travail pédagogique et logistique lié à l'implantation d'un laboratoire d'apprentissage assisté par mannequins simulateurs (LAAMS) (tablettes numériques, projecteurs muraux et mannequins d'entraînement) est amorcé avec les départements de Soins infirmiers, d'Inhalothérapie et de Soins préhospitaliers d'urgence. L'utilisation pédagogique est prévue pour hiver 2018.

Aménagement d'un espace pour recevoir des appareils informatiques et des logiciels spécialisés destinés aux étudiants de Soins infirmiers et Techniques d'analyses biomédicales.

Ajout d'un nouveau labo informatique dans l'aile H.

Bibliothèque

Implantation locale du Proxy-CCSR qui permet de rendre accessibles à distance toutes nos ressources numériques; information de la communauté collégiale de l'accès à distance à nos ressources numériques.

Travaux visant à rendre plus fonctionnels les pages-programmes.

Nouveaux aménagements de la bibliothèque, dont la mise en place d'un nouveau système d'impression et l'ajout d'écrans géants pour le travail d'équipe, de quatre (4) écrans de visionnement audiovisuel et d'espaces de travail individuel (cubicules).

Technologie forestière

Le programme utilise maintenant le martelodrome du ministère des Ressources naturelles et de la Faune du Québec et l'entretient. Il s'agit en fait d'une aire forestière désignée où quelque 200 arbres de toutes les espèces ont été identifiés comme présentant des pathologies pouvant affecter leur survie ou leur vigueur à long terme. Il s'agit d'un laboratoire où les étudiants pourront à leur tour identifier les problèmes des arbres. Rappelons que le nouveau régime forestier du Québec oblige toutes les compagnies forestières à avoir un marteleur accrédité possédant ses cartes de compétence.

Objectif 1.5 : Améliorer les infrastructures afin de les adapter aux besoins des étudiants et des programmes.

Moyen	Indicateur
Planifier les améliorations et transformations	Outils de planification des améliorations des infrastructures

Outils de planification des infrastructures

Une planification des travaux d'amélioration et transformation pour 2016-2017 a été réalisée, présentée au comité de direction de même qu'au Conseil d'administration.

Un logiciel de planification de la gestion et du maintien des actifs immobiliers (PGMAI) a été implanté en 2011. Un audit de chacune des composantes de nos immeubles a été réalisé lors de son implantation et actualisé annuellement par la suite. L'utilisation de ce logiciel permet de planifier objectivement et faire adopter les projets de réfection en fonction des déficits d'entretien observables des composantes des bâtiments et du financement disponible.

Lorsque les projets et budgets sont adoptés, un suivi de chacun des projets est réalisé en utilisant divers outils : diagramme de Gantt pour le calendrier de réalisation, tableurs Excel et logiciel Cobra pour le suivi budgétaire, divers outils de communication dans le milieu quant à la nature et des impacts des travaux.

Pour les travaux d'amélioration des conditions d'utilisation des espaces, un comité de projet composé de divers représentants du milieu traite de ce sujet afin de recommander au comité de direction les projets à retenir pour la ou les prochaines années. Par la suite, les mêmes outils sont utilisés pour le suivi des projets retenus.

Moyens : Vérifier la concordance des infrastructures avec les besoins des étudiants et des programmes

Planifier les améliorations et transformations

Le Cégep a procédé au renouvellement du parc informatique utilisé à des fins pédagogiques et réaménagé les classes théoriques en classes multimédias. Pour mieux répondre à certains besoins, il a créé des classes mixtes ou des classes propices à l'apprentissage actif ou à d'autres formules innovantes. Il a procédé au rajeunissement des locaux de classe en fonction des besoins exprimés par les enseignants. Pour mieux répondre à la demande, il a ajouté de nouveaux laboratoires informatiques. Pour des programmes qui utilisent certaines technologies spécifiques à des fins d'enseignement et d'apprentissage, il a aménagé certaines installations ou effectué des achats particuliers : tablettes, mannequins, écrans, logiciels spécialisés, postes de travail, etc.

Le Cégep poursuit l'implantation de services numériques ou en ligne.

La bibliothèque offre désormais ses ressources numériques à distance. De nouveaux aménagements permettent aux étudiants de réaliser leurs travaux d'équipe ou leurs travaux individuels dans des environnements plus favorables.

Des installations spécifiques ont été aménagées pour les programmes de Technologie forestière et Aéronautique afin de favoriser de meilleurs apprentissages.

Le Cégep utilise un logiciel spécialisé pour assurer l'entretien optimal de ses infrastructures. Les améliorations et transformations font l'objet de consultations auprès d'un comité spécial. Ceci étant, les améliorations rapportées au bilan aux objectifs 1.5 et plus loin à l'objectif 3.3 témoignent de la préoccupation du Cégep au sujet de la qualité et de ses installations.

Indicateurs	Diagnostics
Améliorations apportées aux infrastructures en lien avec les besoins des étudiants et des programmes	Atteint
Outils de planification des améliorations des infrastructures	Atteint

Atteinte de l'objectif 1.5

Améliorer les infrastructures afin de les adapter aux besoins des étudiants et des programmes.

Le bilan fait état de plusieurs améliorations des infrastructures. Plusieurs de celles-ci sont, de façon évidente, en lien avec les besoins des programmes : cubicules, nouvelles technologies spécialisées, logiciels spécialisés, martelodrome, base d'hydravion, laboratoires informatiques et classes multimédias, etc. Le Cégep s'efforce aussi de rencontrer les besoins des étudiants comme celui de se réunir pour travailler, de consulter à distance les documents dont ils ont besoin.

Le bilan ne fait pas état de la façon dont le Cégep vérifie l'adéquation de ses infrastructures et de ses améliorations avec les besoins des programmes et des étudiants.

L'objectif vise l'amélioration des infrastructures, et les données recueillies en témoignent.

Atteint	Généralement atteint	Atteint partiellement	Non atteint
----------------	-----------------------------	------------------------------	--------------------

7.2.1 Appréciation générale de l'orientation 1 et regard critique

Orientation 1 : Faire de la réussite un enjeu collectif auquel tous les acteurs du cégep adhèrent.

Les objectifs

Les liens avec l'orientation 1

L'orientation 1 comprend deux volets : la mise en œuvre du plan de la réussite et l'actualisation de l'offre de formation. Dans la mise en œuvre du plan de réussite (objectifs 1.2 et 1.3), on retrouve les mesures d'aide et de soutien offerts aux étudiants, la diffusion et la promotion de celles-ci et les données statistiques reliées à la réussite. Dans le volet relié à l'actualisation des programmes (objectifs 1.1, 1.4, 1.5), on retrouve l'évolution de l'offre de formation et son actualisation, l'amélioration des infrastructures et la diversification des modes et des stratégies d'enseignement.

Tableau : Le réalisme des objectifs

Objectifs		Atteint	Généralement atteint	Partiellement atteint	Non atteint
1.1	Améliorer la qualité des programmes d'études en optimisant les processus de gestion et de planification stratégique.		√		
1.2	Améliorer la réussite des étudiants.		√		
1.3	Diffuser, dans le Cégep et vers les milieux externes, les réalisations des étudiants et du personnel qui font la promotion de la réussite.		√		
1.4	Adapter les modes d'organisation scolaire et les méthodes et les stratégies d'enseignement aux besoins particuliers des étudiants et des programmes d'études.	√			
1.5	Améliorer les infrastructures afin de les adapter aux besoins des étudiants et des programmes.	√			
Total		2	3		

Dans l'orientation 1, deux (2) objectifs sont atteints et trois (3) sont généralement atteints. Les objectifs atteints touchent particulièrement la diversification des modes d'organisation et des stratégies d'enseignement, l'amélioration des infrastructures en lien avec les besoins des étudiants et des programmes. Les objectifs généralement atteints portent sur la qualité et l'actualisation des programmes et la mise en œuvre du plan de réussite.

L'objectif 1.1 est généralement atteint parce que le bilan du plan stratégique fait état de réalisations concrètes en lien avec l'amélioration des programmes. Par ailleurs, il ne fait pas mention des moyens mis en œuvre par la formation continue pour assurer la qualité et l'actualisation de ses programmes ni des outils utilisés pour planifier les ressources nécessaires à la mise en œuvre de ceux-ci. Le bilan ne précise pas non plus la disponibilité des données statistiques sur la réussite, la persévérance et la diplomation des étudiants de la formation continue. Concernant le développement et le déploiement de l'offre de formation, le bilan ne fait pas état d'un plan institutionnel concerté de développement.

L'objectif 1.2 est généralement atteint parce qu'on peut observer une certaine amélioration de la réussite en formation régulière. De façon générale, les efforts consentis par les différents services et intervenants du Cégep ont permis d'augmenter la réussite des étudiants de même que leur persévérance. Par ailleurs, en dehors des données statistiques

disponibles pour la formation régulière, le bilan fait peu état des outils utilisés par les directions des études pour évaluer les besoins et les ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan de réussite. De plus le bilan ne fait aucune mention du traitement et du suivi qui est fait de l'analyse des données statistiques reliées à la réussite des étudiants en formation régulière. Les données recueillies au bilan de l'objectif 1.2 ne font état d'aucun résultat obtenu par la formation continue au regard de la réussite des étudiants.

L'objectif 1.3 est généralement atteint parce que le Cégep utilise une grande diversité de moyens pour assurer la diffusion des réalisations des étudiants et du personnel en lien avec la réussite, de même que pour assurer la promotion des services et des mesures d'aide auprès de sa clientèle et du secondaire. Par ailleurs, le Cégep ne semble pas s'être doté d'une stratégie concertée pour faire la promotion de la réussite et la diffusion des réalisations des étudiants et du personnel. L'objectif précisait qu'il s'agissait d'une obligation de moyen.

L'objectif 1.4 a été jugé atteint notamment parce que le Cégep fait de gros efforts pour dynamiser l'enseignement et améliorer la qualité des apprentissages : cliniques-écoles, ATE, RAC, formation en ligne, utilisation des TI, etc. En l'absence de référence ou de résultat attendu précis, le Cégep a effectivement mis en place des actions concrètes pour adapter ses modes d'organisation et ses stratégies d'enseignement.

L'objectif 1.5 a été jugé atteint parce que le Cégep a procédé au renouvellement du parc informatique, transformé les classes théoriques en classes multimédias, ajouté des laboratoires informatiques, procédé à divers aménagements et achats spécifiques pour répondre à des besoins particuliers comme des tablettes, des mannequins, des écrans, des logiciels spécialisés, des postes de travail, etc. Il a ainsi amélioré ses infrastructures et contribué à la qualité de la formation. Par ailleurs, le bilan ne fait pas état de la façon dont le Cégep vérifie l'adéquation de ses infrastructures et de ses améliorations avec les besoins des programmes et des étudiants.

Compte tenu des jugements portés sur les objectifs de l'orientation 1, on peut conclure que de façon générale, les objectifs sont réalistes.

Les libellés des objectifs

Les cinq objectifs, tels qu'amendés lors de la révision de 2014, comprennent des verbes qui appellent à l'action : améliorer et adapter. L'énoncé de l'objectif 1.3, qui est un objectif relatif à la communication, comprend un verbe propre au domaine : diffuser. En l'absence de cible précise, il demeure pertinent. En 2014, les verbes des objectifs comprenaient plutôt des obligations de moyens avec des verbes comme fournir et offrir qui sont difficiles à évaluer. Il reste que des verbes qui appellent à l'action sont plus faciles à mesurer s'ils sont accompagnés d'indicateurs mesurables et observables et de résultats attendus.

Les indicateurs de l'orientation 1

Indicateurs de l'orientation 1		Atteint	Généralement atteint	Partiellement atteint	Non atteint
Améliorer la qualité des programmes d'études en optimisant les processus de gestion et de planification stratégique					
	Activités reliées à l'amélioration de la cohérence et de la qualité des programmes		√		
	Activités visant l'actualisation des programmes		√		
	Mise en œuvre des améliorations		√		

	Activités visant le développement et le déploiement de l'offre de formation		√		
	Outils de gestion et de planification stratégique des ressources nécessaires pour la mise en œuvre et l'amélioration des programmes d'études		√		
Améliorer la réussite des étudiants					
	Activités et réalisations reliées à la mise en œuvre du plan de réussite	√			
	Outils d'évaluation et de planification des ressources nécessaires pour la mise en œuvre du plan de réussite			√	
	Statistiques de réussite des cours des étudiants et notamment des étudiants en situation de handicap		√		
	Statistiques de persistance et de diplomation des étudiants		√		
	Statistiques de réussite des étudiants à l'EUF		√		
Diffuser, dans le Cégep et vers les milieux externes, les réalisations des étudiants et du personnel qui font la promotion de la réussite					
	Diffusion des réalisations des étudiants faisant la promotion de la réussite		√		
	Diffusion des réalisations du personnel faisant la promotion de la réussite		√		
	Nombre de médias et de supports utilisés pour diffuser les réalisations et faire la promotion de la réussite		√		
	Participation aux activités de mises en valeur des réalisations visant à faire la promotion de la réussite		√		
Adapter les modes d'organisation scolaire et les méthodes et les stratégies d'enseignement aux besoins particuliers des étudiants et des programmes d'études					
	Réalisations liées à l'adaptation de modes d'organisation scolaire	√			
	Réalisations liées à l'adaptation des méthodes et stratégies d'enseignement	√			
Améliorer les infrastructures afin de les adapter aux besoins des étudiants et des programmes					
	Améliorations apportées aux infrastructures en lien avec les besoins des étudiants et des programmes	√			
	Outils de planification des améliorations des infrastructures	√			
Total		5	12	1	0

Généralement, cinq (5) indicateurs ont été considérés comme atteints, même en l'absence de cible. Douze (12) indicateurs ont été jugés comme étant généralement atteints à cause notamment de l'absence relative de données probantes suffisantes pour en attester l'atteinte totale. Un (1) indicateur a été jugé comme étant partiellement atteint notamment en l'absence de données probantes. Dans ce cas, il s'agit de la présence d'outils de planification des ressources nécessaires pour la mise en œuvre du plan de réussite.

La majeure partie des indicateurs sont donc pertinents et liés aux objectifs. Entre la version initiale du plan stratégique et la version révisée, presque tous les indicateurs ont été modifiés afin qu'ils puissent témoigner minimalement de l'atteinte des objectifs en l'absence de cibles précises en fournissant des données observables.

Appréciation globale de l'orientation 1

Beaucoup d'efforts ont été consentis au Cégep ces dernières années pour maintenir et améliorer la qualité et la diversité de l'offre de formation et pour améliorer la réussite des étudiants.

La qualité de l'offre de formation et la diversification de l'enseignement

- L'évaluation et la révision de plusieurs programmes de formation ;
- L'ajustement de la carte des programmes à la formation continue ;
- Le processus de suivi des programmes et la disponibilité des données statistiques pour la formation régulière ;
- L'élaboration et l'adoption de passerelles de formation ;
- L'amélioration des infrastructures ;
- La diversification des modes d'organisation et des stratégies d'enseignement.

La mise en œuvre du plan de réussite

- La mise en œuvre de moyens assurant le dépistage des étudiants à risque et le suivi et de ces derniers ;
- La poursuite de la mise en œuvre de centres d'aide et de services afin de soutenir la réussite des étudiants et notamment de ceux qui sont en situation de handicap ;
- La mise en place de programmes d'accompagnement et de services pour certaines clientèles particulières à risque notamment les étudiants autochtones, internationaux, athlètes et adultes ;
- Les programmes d'accueil au Cégep et dans les programmes ;
- L'offre d'ateliers d'aide à la réussite ;
- La disponibilité des données statistiques reliées à la réussite, la persévérance et la diplomation dans les programmes de la formation régulière;

De la synthèse de l'orientation 1, le Cégep retient que l'on doit aussi toujours chercher à maintenir une offre de formation de qualité et le travail à cet égard ne pourra jamais être terminé. Par contre, pour assurer la qualité et l'actualisation des programmes, le Cégep doit se doter d'outils institutionnels qui permettent d'identifier les besoins et de bien planifier les ressources nécessaires à la mise en œuvre et l'amélioration des programmes. Il en va de même des outils de planification des ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan de réussite. L'actuel bilan fait peu état d'outils utilisés pour évaluer en continu les besoins liés au plan de réussite. Il fait également peu de place au traitement et à l'analyse qui peuvent être faits des services ou des programmes liés au soutien de la réussite. Le bilan ne fait pas non plus mention du traitement et de l'analyse qui pourraient être faits des données statistiques reliées à la réussite des clientèles adultes. Dans le contexte actuel du milieu collégial, des outils de ce type prennent une importance particulière et sont essentiels afin d'assurer la qualité des services et des mesures mis en place et leur efficacité au regard des besoins changeants des étudiants et des programmes.

Pistes d'amélioration

De la lecture des données collectées au bilan de l'orientation 1, on peut en déduire les pistes d'amélioration suivantes :

- Mieux intégrer la formation continue au processus de gestion des programmes tels que définis dans la PIEP ;
- Mieux intégrer la formation continue au plan de la réussite ;

- Développer des outils institutionnels pour bien identifier, prioriser et planifier les ressources nécessaires à l'amélioration des infrastructures liées à l'enseignement et celles relatives à la mise en œuvre des programmes et du plan de la réussite ;
- Évaluer systématiquement l'adéquation des ressources consenties à la mise en œuvre des programmes et du plan de réussite avec les besoins ;
- Définir un processus d'analyse systématique des données de la réussite et assurer le suivi auprès des programmes, des départements et des enseignants ;
- Développer une vision concertée du développement et du déploiement de l'offre de formation.

Faire de la réussite un enjeu collectif auquel tous les acteurs du cégep adhèrent.

On peut dire que l'orientation 1 du plan stratégique a été réalisée. Le Cégep s'est acquitté de sa responsabilité de développer et de maintenir une offre de programmes de qualité. Il a mis en œuvre le plan de réussite et développé une gamme de services et de programmes susceptibles de soutenir la réussite des étudiants. Dans le bilan de l'orientation 1, les données témoignent du fait que plusieurs services collaborent afin d'assurer la qualité de la formation et la réussite du plus grand nombre possible d'étudiants.

7.3 Orientation 2

« Depuis plusieurs années, le Cégep de Chicoutimi est réellement ouvert sur le monde. Les nouvelles exigences du marché, l'évolution continue des besoins des jeunes et des adultes en formation, de même que la nécessité du recrutement international font désormais partie des préoccupations quotidiennes de l'établissement. ²⁴»

La section suivante présente l'ensemble des actions et des avancées du Cégep pour accroître sa présence aux niveaux régional, national et international, et ainsi, témoigner de son ouverture au monde. La dernière partie de la présente section fait le point sur l'appréciation globale de l'orientation 2.

7.3.1 L'atteinte des objectifs

Objectif 2.1 : Augmenter la participation du Cégep à des activités régionales, nationales et internationales qui sont susceptibles d'avoir des retombées positives sur la notoriété, le recrutement et le financement.

Moyens	Indicateurs
Faire la promotion de notre expertise Mettre en place des projets de développement en lien avec le recrutement, le financement ou la notoriété du collège	Activités faisant la promotion de l'expertise du collège Réalizations en lien avec le recrutement, le financement ou la notoriété du Cégep

Activités d'information scolaire

- Participation annuelle à plus de cinquante activités d'information scolaire au niveau régional, national et international.
- Participation, avec les établissements d'enseignement et les commissions scolaires du Saguenay, à la tenue de l'événement ZigZag qui permet à plusieurs milliers de jeunes du secondaire de découvrir les quelque 130 programmes d'études qui leur sont offerts dans la région.

²⁴ Plan stratégique 2011-2016, p. 10.

- Vaste tournée des lycées français et des Instituts Universitaires technologiques (IUT) afin d'établir des partenariats ; présence accrue du Cégep lors des activités d'information scolaire en France et en participant à plusieurs (cinq à huit selon les ans) salons d'information scolaire (France et Belgique), et en allant visiter près d'une dizaine de partenaires français.
- Démarches sur le territoire belge.
- Ajout de nouvelles activités d'information scolaire au Québec.
- Augmentation de la présence sur les réseaux sociaux, notamment sur Facebook pour ajouter encore des activités d'information scolaire.
- Diverses actions visant à augmenter les inscriptions dans les programmes en difficulté de recrutement ; ex. : Arts visuels : tournée des écoles secondaires par des enseignants du programme ; Génie métallurgique : démonstration d'expériences dans les écoles secondaires, achat de iPad pour les étudiants de 1^{re} année.

Outils d'information scolaire

Implantation d'une nouvelle application Cégep Cité pour l'information scolaire. L'outil a été diffusé dans les écoles secondaires de la région.

Mise à jour du site WEB pour les logigrammes de cours des programmes. Développement et mise à jour des pages de ressources informationnelles par programme sur le site Web de la bibliothèque. L'objectif est d'augmenter le nombre de consultations de ces pages programme. Depuis leur mise en ligne en janvier 2015 et jusqu'en juillet 2016, ces pages ont généré quelque 1 200 visites.

Enseignement des mathématiques

Entente avec MAPLE pour faire la promotion du matériel développé par les enseignants du Cégep et de la Cité collégiale sur la plateforme WEB d'applications des mathématiques MAPLE TA.

Humanis

- Humanis a maintenant sa page Facebook pour faire la promotion de ses différents services.
- Accessibilité : Association avec TÉLÉNET pour offrir la location de classes virtuelles pour les entreprises.
- Contribution au rayonnement du Cégep en étant l'hôte de la Commission des affaires de la formation continue et en participant activement au Réseau des professionnels de l'employabilité (RPE). Chaque année, un professionnel de la formation continue s'implique dans l'organisation du colloque annuel.
- La direction de la formation continue a participé à une Table pancanadienne sur la formation continue et ses plateformes.
- Offre de nos AEC en classe virtuelle à travers le réseau de 23 cégeps (www.le-formateur.com). 80 étudiants inscrits en classe virtuelle en 2015-2016 comparativement à 30 étudiants en 2014-2015.

Mobilité étudiante entrante

L'évaluation est faite pour les programmes de Comptabilité et gestion, d'Informatique et de Génie électrique afin de recevoir des étudiants des IUT français pour une session. 7 maquettes pédagogiques ont été élaborées suite aux analyses comparatives. 12 étudiants français provenant de trois (3) IUT différents, soit de Clermont-Ferrand (4 en TGE et informatique), de Charleville (6 en TCG) et de Villetaneuse (2 en TCG), ont été parmi nous pour la session d'automne 2016. Les maquettes pour la mobilité sortante des programmes d'informatique, comptabilité et gestion, diététique et génie électrique ont été développées en 2016-2017.

L'évaluation est faite pour les programmes de Technologie du génie métallurgique (BTS), de Techniques de l'informatique (IUT) de Techniques de comptabilité et gestion (BTS et IUT) et de Technologie du génie électrique (BTS et IUT) auxquels s'ajoute le programme de Techniques de diététique pour les formations offertes par les Hautes-Écoles de Belgique. Cinq (5) maquettes pédagogiques ont été élaborées suite aux analyses comparatives. Au total, quatre (4) étudiants belges provenant de deux (2) Hautes-Écoles, soit Henallux de Namur (2 en TGE) et Léonard de Vinci de Bruxelles (2 en informatique), ont été parmi nous à la session d'automne 2016.

Une analyse comparative a également été faite pour le programme de Brevet technique supérieur (BTS) en diététique offert à l'école Diderot à Montpellier en France. 2 étudiants ont été parmi nous en Diététique à l'automne 2016, et ce, pour deux sessions consécutives et 4 autres ont fait leur entrée à l'hiver 2017 pour 2 sessions.

Toutes les maquettes pédagogiques (12 au total) ont été validées et approuvées par les programmes d'études concernés et également par l'organisation scolaire pour expérimentation.

La direction générale, en collaboration avec la Direction des études, a élaboré des procéduriers pour la mobilité étudiante entrante et pour la mobilité étudiante sortante.

CQFA- projets internationaux

CQFA a déposé cinq (5) projets de services internationaux : Émirats arabes, Swaziland, Iles Fidji, Soudan et Madagascar. Il a signé une entente de service avec les autorités responsables de l'aviation civile du Soudan.

Techniques d'hygiène dentaire

Projet avec le CISSS et le CHSLD de la région pour offrir des services de santé buccale aux personnes du troisième âge.

Diététique dans la communauté

Enseignantes et étudiants du programme de Diététique soutiennent les élèves d'une école primaire vivant avec une insécurité alimentaire.

Technologie forestière

En collaboration avec l'Association forestière, le programme de Technologie forestière participe chaque année à des activités lors des journées « Viens vivre ta forêt » pour faire connaître les métiers reliés au programme de façon dynamique et pratique. Bonne participation des élèves du secondaire.

Deux enseignants de Technologie forestière sont allés faire une tournée en France pour faire connaître le programme.

Promotion des sciences

L'activité « *Aller plus loin avec la science* » organisée annuellement conjointement par l'UQAC et les quatre cégeps de la région permet aux étudiants en sciences de se familiariser avec les programmes de l'UQAC. Bonne participation des étudiants du collégial et de l'université.

« *Fous de la science* » : activité qui se tient annuellement au Musée du fjord avec la participation du Centre de démonstration et du département de physique. Bonne participation des visiteurs chaque année.

Centre de démonstration des sciences : le Cégep s'est associé à Hydro-Québec et au CRSNG pour assurer le fonctionnement du Centre de démonstration scientifique qui rejoint plus de 3 000 personnes par année, en particulier des jeunes du secondaire, avec ses diverses conférences scientifiques.

Moyens : Faire la promotion de notre expertise

Mettre en place des projets de développement en lien avec le recrutement, le financement ou la notoriété du collège

Le Cégep participe à une cinquantaine d'activités d'information scolaire par année dans la région, au Québec, en France et en Belgique. Sur toutes les tribunes offertes et dans tous les médias disponibles, il essaie de faire connaître ses offres de formation. Les programmes en difficulté de recrutement ont pu bénéficier d'initiatives particulières, telles que *Viens vivre ta forêt !*, présentation en France pour le programme de Technologie forestière et des démonstrations en classe du secondaire pour le programme de Génie métallurgique. Le Cégep organise aussi des activités de recrutement d'étudiants-athlètes, ici et à l'international.

Plusieurs initiatives permettent au Cégep de faire connaître ses programmes et la qualité et la diversité de son expertise : *Fous de la science*, offre de soins dentaires aux aînés, CQFA, etc. Ces activités contribuent certainement à la notoriété du Collège.

Le bilan ne fait pas état d'activités particulières visant le financement du Cégep.

Indicateurs	Diagnostics
Activités faisant la promotion de l'expertise du collège	Atteint
Réalizations en lien avec le recrutement, le financement ou la notoriété du Cégep	Généralement atteint

Objectif 2.1 : Augmenter la participation du Cégep à des activités régionales, nationales et internationales qui sont susceptibles d’avoir des retombées positives sur la notoriété, le recrutement et le financement.

Moyens	Indicateurs
Assurer la représentation du Cégep au sein de divers organismes et activités ciblées	Participation du personnel à des comités ou des activités régionales, nationales et internationales
Rendre accessible l’ensemble de nos installations auprès de la communauté	Activités ou réalisations en lien avec l’augmentation de l’accessibilité des installations du Cégep

Formation continue dans la communauté

Représentation accrue à la Chambre de commerce, au CA de la Jeune Chambre, au Gala du mérite économique (visibilité, développement du réseau, recrutement des enseignants, veille stratégique).

Disponibilité des locaux

Nos locaux et nos installations sont offerts à la communauté pour location en dehors des périodes régulières d’occupation. Les processus de réservation de nos installations et un arrimage avec les différents intervenants impliqués ont été revus afin de les simplifier.

Augmentation significative du taux de location de la visioconférence et des salles :

Visioconférence : 2011 : 19, 2016 : 100, une augmentation de plus de 400 %.

Location de salles : 2011 : 44, 2016 : 123, une augmentation de 179 %.

Espaces du CAP (Centre d’activités physiques) : le CAP met à la disposition de la communauté une multitude d’installations. Entre 2012 et 2016, le nombre de clients corporatifs pour les plateaux est passé de 21 à 40, une augmentation de 90 %. Les heures de location ont augmenté de 250 %, passant de 1 002 en 2012 à 3 520 en 2016.

Partenariats d’utilisation ou de partage d’installations impliquant la communauté CIUSSS

Le Cégep de Chicoutimi a un protocole d’entente avec le CIUSSS afin qu’il soit désigné comme site non traditionnel (SNT). Cette entente permet de mettre à la disposition du CIUSSS plusieurs espaces afin de répondre à des situations d’urgence (ex., département de Soins infirmiers).

Le Cégep a accès à l’intranet du CIUSSS et le département de TAB a accès à leur logiciel Softlab.

Ville Saguenay

Le Cégep de Chicoutimi est un Centre d’hébergement d’urgence désigné par Ville Saguenay advenant un sinistre majeur. La présence de gymnases, de douches et de la cafétéria notamment sont des espaces ciblés dans une telle situation. Le Cégep loue des locaux à la Ville pour l’École de musique, l’École de danse et le Centre d’art actuel Bang.

Séminaire de Chicoutimi

Une entente est intervenue en 2015 concernant l’utilisation mutuelle d’espaces entre les deux institutions dans le cas d’un sinistre majeur et dans le but de maintenir les activités de chacun des partenaires.

UQAC

Football : Une convention a été conclue au printemps 2016 quant à l’utilisation du pavillon de services de l’UQAC et du terrain de football pour nos équipes sportives.

Résidences : Au printemps 2016, le Cégep a conclu une entente avec l’UQAC afin de rénover le 5^e étage de la résidence Lemieux afin d’accueillir des étudiants universitaires. Avec le 6^e, il s’agit d’un second étage destiné à la clientèle universitaire. Cela a permis de maintenir un taux d’occupation élevé dans nos résidences et d’en assurer l’autofinancement.

CQFA

Présence accrue auprès des associations et des événements liés à l’aéronautique : Association des pilotes de brousse du Québec, Association des pilotes du Saguenay Lac Saint-Jean, CED d’Alma, AQTA, ATAC, OACI, CAAC.

Le Centre a participé à des projets avec la municipalité de St-Honoré, dans le cadre de leur 100^e anniversaire, et apporté du soutien à certaines activités de l'Association des pilotes du SLSJ et du Club d'aéromodélisme Saguenay.

Le Centre collabore avec le Centre de géomatique du Québec afin d'améliorer le potentiel de recherche, de transfert et d'innovation du Collège, et ce, tout particulièrement dans l'exploitation de drones (UAV).

Le CQFA supporte l'initiative de ses étudiants de pilotage dans la réalisation de l'activité « Noël en vol », une activité à caractère social qui s'adresse à 27 jeunes de 7 à 12 ans.

Activités sportives et culturelles

Tenue des Jeux du Québec et des Jeux collégiaux (2012-2013). Durant les Jeux du Québec d'hiver, le Cégep a servi de site d'hébergement pour la région de Laval et de la Côte-Nord et de site de compétition pour le karaté. De plus, près de 5 000 jeunes ont pu profiter des services de la cafétéria.

Événements organisés sur une base annuelle : Ciné-Club, Cégeps en spectacle, Gala Méritas, finales sportives AA provinciales.

Réalisation de l'Expo-sciences Hydro-Québec (2012-2013).

Organisation du Bol d'Or pour le football collégial-championnat provincial (2013).

Circuit intercollégial d'improvisation du RIASQ (95 étudiants du collège).

Présence régionale

Depuis 2015, la direction collige la liste des participations des cadres aux divers comités internes et externes.

Le Cégep a poursuivi son implication active au sein de divers comités externes régionaux comme la Table migractive du Saguenay qui vise à contrer le phénomène de l'exode des jeunes vers les grands centres, le Centre d'amitié autochtone du Saguenay, la Chambre de commerce, La Fondation et le Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'UQAC, le Regroupement des loisirs et des sports du SLSJ et le Centre alternatif de déplacement urbain du Saguenay. Le personnel du Collège siège également sur divers comités nationaux : Comité des affaires matérielles et financières, Association des informaticiens des collèges du Québec, Comité de financement de la formation continue, Commission des affaires étudiantes, Corporation de l'industrie touristique du Québec, Association du transport aérien du Canada et l'Association québécoise du transport aérien.

Moyens : Assurer la représentation du Cégep au sein de divers organismes et activités ciblées
Rendre accessible l'ensemble de nos installations auprès de la communauté

Le Cégep est présent sur la scène nationale et régionale en organisant des événements comme des compétitions sportives ou culturelles. Ses locaux et ses installations sont accessibles à la communauté, de même que ses classes virtuelles. Le Cégep s'est doté d'un outil de réservation convivial pour faciliter les réservations par les membres de la communauté. Il a simplifié les processus de réservation pour tous et conclu plusieurs partenariats afin de rendre accessibles ses installations. Les données recueillies témoignent de l'accessibilité des installations auprès de la communauté.

La formation continue entretient des liens formels avec la communauté des affaires de la région. Le Cégep organise une foule d'activités culturelles et sportives ouvertes au public. Le CQFA assure une certaine présence dans la communauté et avec les organismes reliés à son domaine.

Le personnel siège à une foule de comités régionaux et nationaux reliés à leur champ d'expertise et aux intérêts du Cégep. La participation active de son personnel et les nombreux partenariats régionaux du Cégep en font certainement un membre actif de la communauté saguenéenne.

Indicateurs	Diagnostics
Participation de personnel à des comités ou activités régionales, nationales et internationales	Généralement atteint
Activités ou réalisations en lien avec l'augmentation de l'accessibilité des installations du collège	Atteint

Atteinte de l'objectif 2.1

Augmenter la participation du Cégep à des activités régionales, nationales et internationales qui sont susceptibles d'avoir des retombées positives sur la notoriété, le recrutement et le financement.

Les données recueillies au bilan témoignent de la présence du Cégep et de son personnel sur les scènes régionale, nationale et internationale. Elles témoignent également du fait que le Cégep offre ses installations aux organismes et aux communautés locales et régionales.

Il utilise diverses tribunes pour faire connaître ses programmes et la qualité et la diversité de son expertise et, en cela, il contribue certainement à sa notoriété. Cependant, les données ne permettent pas de juger de l'augmentation prévue de la participation; elles ne permettent pas non plus de mesurer les effets attendus sur la notoriété, le recrutement ou le financement.

Atteint	Généralement atteint	Partiellement atteint	Non atteint
----------------	-----------------------------	------------------------------	--------------------

Objectif 2.2 : Assurer l'adéquation entre nos programmes d'études et la réalité du marché du travail et des universités.

Moyens	Indicateurs
<p>S'assurer que notre processus de suivi de programme évalue l'adéquation des programmes avec la réalité du marché du travail ou les besoins des universités</p> <p>Vérifier, par divers moyens ou initiatives, l'adéquation des formations aux besoins des milieux du travail et des universités</p>	<p>Initiatives visant à assurer l'adéquation des programmes envers les besoins du marché du travail ou des universités</p> <p>Nombre de programmes révisés</p>

CQFA

Amélioration des compétences linguistiques des étudiants en anglais par l'ajout d'un mini-lab et d'une formation spécifique supervisée par un enseignant ; un des cours du programme est dispensé en anglais.

Offre de visites industrielles et de sorties opérationnelles qui viennent consolider les apprentissages des étudiants et viser l'atteinte de certaines compétences en lien avec le marché du travail.

Programmes de DEC révisés

Révision complète du programme d'Arts plastiques (Arts visuels) à partir de nouveau devis ministériel.

Les programmes suivants sont en révision : Architecture, Réadaptation physique, Analyses biomédicales et Pilotage.

La révision du programme d'Informatique devait commencer en 16-17, en attente d'une version finale du devis ministériel.

Ordres professionnels

Offre de formation continue pour la profession infirmière de l'OIIQ, pour les ingénieurs de l'OIQ, et les technologues de l'OTPD. Plusieurs ateliers de courtes durées (entre 7 h et 35 h) ont été développés et offerts pour permettre aux infirmières, aux techniciens et aux ingénieurs de se conformer avec les heures de formation obligatoire. À titre d'exemple : pansements et soins des plaies, auscultation pulmonaire et éléments de base, travail en équipe et animation de réunion, SolidWork, gestion de projets, etc. Collaboration avec quelques cégeps pour le développement de l'AEC de spécialisation en Techniques de physiothérapie.

Formation continue

Inspecteur en bâtiment (AEC) : révision du programme EEC.1D en Inspection de bâtiment et ajout de compétences en Thermographie et en Mécanique du bâtiment.

Technique d'accueil (AEC) : révision a été faite en collaboration avec Mastera du Cégep de Jonquière. Le programme a été révisé en respectant le cadre de référence des ressources intermédiaires et des ressources de type familial.

Révision du programme Agent de support à la gestion des ressources humaines.

Services aux entreprises (SAE) et le service aux particuliers (SAI) pour des personnes en emploi,

Poursuite des activités du projet Initiative ciblée pour travailleurs âgés - ICTA – 115 placements en entreprise.

Accroissement du nombre de mandats/personnes visés par les services aux entreprises : entre 2011 et 2016, ce sont près de 300 mandats exécutés et quelque 2 600 participants visés.

Année	Mandats	Participants
2011-12	16	70
2012-13	52	353
2013-14	54	671
2014-15	75	728
2015-16	95	758

Offre consolidée de formation continue

Vigie constante exercée pour de nouveaux programmes d’AEC pour répondre aux besoins du marché de l’emploi.

Développement et consolidation d’un programme de Gestion de l’information géospatiale unique au Québec.

Révision de l’offre de cours du Centre de bureautique : Trucs Manis, Formation IPAD, nouveaux ateliers sur les réseaux sociaux, offre grand public et offre de formation pour la clientèle de l’Initiative ciblée pour les travailleurs âgés. En 2015-2016, plus de 33 individus ont participé à une formation d’une durée moyenne de 385 heures. Les statistiques nous indiquent que 84 % de ces personnes ont pu réintégrer le marché du travail après leur passage dans le Centre de bureautique.

Développement de formations de perfectionnement – Formation infirmière en ressources humaines.

Sécurité incendie : groupes de Charlevoix, de Saguenay et de Sept-Îles ; la moitié de la clientèle de ces trois programmes provient de l’extérieur de la région.

Centre de bureautique où les entreprises du Québec peuvent acheter une banque d’heures de support virtuel pouvant être utilisée à des fins de résolution de problèmes liés à des fichiers informatiques ou, tout simplement, pour de la formation sur mesure.

Développement d’un microprogramme de Gestion des médias sociaux et stratégies Web en collaboration avec le Cégep de Trois-Rivières.

Bureautique, comptabilité et coordination bilingue (AEC) : une concertation des 4 cégeps de la région a permis le démarrage de la cohorte avec 24 étudiants, dont cinq (5) du Cégep de St-Félicien, quatre (4) du Cégep de Jonquière, un (1) du Cégep d’Alma et 14 du Cégep de Chicoutimi.

Moyens : S’assurer que notre processus de suivi de programme évalue l’adéquation des programmes avec la réalité du marché du travail ou les besoins des universités

Vérifier, par divers moyens ou initiatives, l’adéquation des formations aux besoins des milieux du travail et des universités

Le Cégep utilise divers moyens pour maintenir et améliorer la qualité et la pertinence de ses programmes de formation : données programmes, statistiques de mesures de performance, révision de programmes, etc. Des données fournies aux objectifs 1.1, 1.4 et 1.5 sont complémentaires par rapport à celles-ci et témoignent de la préoccupation du Cégep quant à la pertinence de ses programmes.

En formation continue, le Cégep ajuste son offre de formation en fonction des besoins régionaux et il utilise toutes les occasions qui se présentent pour diversifier ses activités et ses services. À cet effet, il a construit plusieurs partenariats régionaux qui lui permettent d’alimenter sa réflexion. Il a augmenté son offre auprès des entreprises du milieu et participe activement au développement des compétences des travailleurs en emploi.

Le bilan ne fait pas état des moyens pris par le Cégep pour vérifier régulièrement l’adéquation de son offre de formation régulière.

En formation continue, le bilan ne fait pas état des moyens mis en place pour assurer la qualité de ses programmes.

Indicateurs	Diagnostics
Initiatives visant à assurer l’adéquation des programmes envers les besoins du marché du travail ou des universités	Généralement atteint
Nombre de programmes révisés	Généralement atteint

Objectif 2.2 : Assurer l'adéquation entre nos programmes d'études et la réalité du marché du travail et des universités.

Moyens	Indicateurs
Fournir aux départements des programmes techniques les taux de placement de leurs étudiants	Taux de satisfaction des milieux de stage Taux de placement des étudiants par programme
Fournir aux départements de programmes préuniversitaires les statistiques d'admission de leurs étudiants dans les universités	Taux d'admission des étudiants dans les universités

Satisfaction des milieux de stage

Trois (3) programmes disposent d'un questionnaire de satisfaction des milieux de stages. En plus des questionnaires spécifiques des trois (3) programmes, tous les autres programmes ont des mécanismes de collecte de l'information auprès des milieux de stages.

Taux de placement des étudiants

Les taux de placement des diplômés des différents programmes techniques du Cégep sont disponibles sur le portail et font partie des données programmes prises en compte. Ces dernières années, les taux de placement se situent autour de 90 %.

Taux de placement (%) global des diplômés des programmes techniques (emploi relié à la technique) entre 2011 et 2015 (Source : DE)

Année	Taux de placement
2011	91
2012	98
2013	92
2014	86
2015	89

Inscriptions des diplômés dans les programmes universitaires

Les inscriptions et les taux d'admission dans les programmes des diplômés des cinq dernières années des programmes techniques et préuniversitaires dans les universités québécoises sont disponibles depuis 2015. (Annexe3)

Moyens : Fournir aux départements des programmes techniques les taux de placement de leurs étudiants

Fournir aux départements de programmes préuniversitaires les statistiques d'admission de leurs étudiants dans les universités

Le Cégep collige et fournit les données statistiques (portail) qui permettent aux intervenants d'ajuster les formations s'il y a lieu : statistiques de réussite, taux de placement, inscriptions dans les universités. Ces données font partie du suivi des programmes.

Les taux de placement des diplômés de la formation technique témoignent d'une certaine façon de la satisfaction des employeurs à l'égard de la formation et de la pertinence de l'offre de formation du Collège. Des données complémentaires sur le suivi, l'évaluation et la révision des programmes sont présentées à l'orientation 1, objectif 1.1.

Quant aux taux de placement des étudiants de la formation technique et aux inscriptions des diplômés des formations techniques et préuniversitaires dans les universités, le bilan ne fait pas mention de leur utilisation.

Tous les programmes concernés ont développé des façons d'évaluer la satisfaction des milieux de stage envers la formation. Par contre, le bilan ne fait pas état du traitement qui est fait de cette information auprès des intervenants concernés.

Le bilan ne fait pas état des taux de placement des diplômés des AEC de la formation continue.

Indicateurs	Diagnostics
Taux de satisfaction des milieux de stage	Généralement atteint
Taux de placement des étudiants par programme	Généralement atteint
Taux d'admission des étudiants dans les universités	Généralement atteint

Atteinte de l'objectif 2.2

Assurer l'adéquation entre nos programmes d'études et la réalité du marché du travail et des universités.

Le Cégep utilise divers moyens pour assurer la qualité de sa formation au regard des besoins et des réalités de la région : révision périodique des programmes de DEC, révision des AEC, ajustements des formations et des contenus, compilation des statistiques de placement dans les programmes techniques et des inscriptions des diplômés dans les programmes universitaires, etc.

Par ailleurs, le bilan ne fait pas état d'un mécanisme formel permettant au Cégep de s'assurer de l'adéquation de son offre de formation avec les besoins des milieux du travail et de la formation universitaire.

Atteint	Généralement atteint	Partiellement atteint	Non atteint
---------	-----------------------------	-----------------------	-------------

L'objectif 2.3 : Maintenir le nombre global d'inscriptions au Cégep de Chicoutimi en combinant les niveaux régional, national et international pour chaque année de mise en œuvre du Plan stratégique.

Moyens	Indicateurs
Faire la promotion de la qualité et de la diversité et du dynamisme de la vie sociale et pédagogique offerte aux étudiants	Demandes d'admission par programme et par tour Nombre d'inscriptions par programme
Sensibiliser tout le personnel à l'importance du recrutement et de la rétention de la clientèle	Nombre d'inscriptions internationales par programme Nombre d'inscriptions nationales par programme

Effectifs de la formation continue

Tableau : clientèle de la formation continue (AEC et DEC Soins infirmiers) (Source : DFC)

Année	Nombre de programmes	Nombre d'étudiants
2011- 2012	13	328
2012-2013	16	334
2013-2014	16	295
2014-2015	20	422
2015-2016	14	345
Total des inscriptions		1 724

Le nombre d'étudiants inscrits en formation continue a augmenté de 5 % entre 2011 et 2016.

Les formations en ligne rejoignent une majorité d'étudiants provenant de l'extérieur de la région; ex. : 2015-2016, 81 étudiants provenant de l'extérieur de la région sur 158 admissions (51 %). La formation continue a considérablement augmenté son offre de formation en ligne depuis 2011 : un (1) programme en 2011- 2012, cinq (5) en 2015-2016. La clientèle est passée de 13 en 2011 à 73 en 2015-2016. Des programmes comme Comptabilité ou Courtage immobilier ont près de 75 % de leur clientèle en ligne.

Via Le Formateur.com, le site des achats de cours en ligne, le service de la formation continue a pu enregistrer plus de 1 000 inscriptions/cours.

Effectif étudiant de la formation régulière

Évolution de l'évolution de l'effectif étudiant (temps plein)- formation régulière- de 2011-2015 (Source : DÉ)

Secteur et type de formation	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Formation préuniversitaire	898	841	891	841	802
Formation technique	1 529	1 511	1 512	1 527	1 502
Tremplin DEC	189	193	171	182	178
Totaux	2 616	2 545	2 574	2 550	2 482

En formation régulière, les effectifs étudiants ont connu une légère baisse de 5 % entre 2011 et 2016. La ventilation des inscriptions par programme indique que les inscriptions ont connu des baisses importantes dans les programmes des techniques biologiques (-11,7 %) et physiques (-23 %). Annexe 2 : évolution des effectifs par programme de 2011-2016.

Étudiants internationaux

Les données concernant l'inscription des étudiants internationaux dans les programmes sont disponibles dans les rapports annuels. Voir 1.2 pour les données globales de 2013 à 2016.

Inscriptions hors région (nationales)

Nombre d'étudiants hors région Saguenay de l'automne 2011 à l'automne 2016, variations (Source : DÉ)

Année (automne)	Nombre d'inscriptions nationales
2011	416
2012	422
2013	429
2014	389
2015	357
2016	332
Variation (%) 2011-2016	-20 %

Admission au premier tour par programme

Les statistiques d'admission générales par secteur au premier tour indiquent que les baisses enregistrées entre 2011 et 2016 ont été de quelque -13 % tant dans le secteur préuniversitaire que dans le secteur technique.

Moyens : Faire la promotion de la qualité et de la diversité et du dynamisme de la vie sociale et pédagogique offerte aux étudiants

Sensibiliser tout le personnel à l'importance du recrutement et de la rétention de la clientèle

Les inscriptions par programme sont disponibles annuellement dans les rapports annuels du Collège. Il en va de même du nombre d'inscriptions par programme des étudiants internationaux en formation ordinaire. La formation continue comptabilise les inscriptions hors région notamment en formation en ligne. Les informations sur les inscriptions en formation continue sont également disponibles dans les rapports annuels.

Le Cégep collige les statistiques sur le nombre d'étudiants hors région par programme. Généralement, celles-ci indiquent que les inscriptions en provenance de l'extérieur de la région du Saguenay-Lac-St-Jean sont en baisse, une baisse de 20 % entre 2011 et 2016 ; cette baisse a commencé en 2014 et s'est accentuée jusqu'en 2016. Les inscriptions hors région par programme indiquent que la baisse de celles-ci s'est surtout fait sentir dans les programmes des techniques biologiques. Les inscriptions hors région n'ont donc pas pu compenser la baisse de la clientèle régionale comme prévu au plan stratégique.

Il est également intéressant, pour une institution, de surveiller le nombre de demandes d'admission et de vérifier les pourcentages d'admission par tour. Ce sont des signes intéressants quant aux efforts qui doivent être consentis en termes de recrutement et d'information scolaire pour maintenir les effectifs étudiants. Le Cégep collige les admissions par secteur au premier tour seulement; celles-ci indiquent que de façon générale, les baisses enregistrées dans les effectifs ces dernières années l'ont été principalement au premier tour (-13 %). Par ailleurs, les données sur les demandes d'admission aux deuxième et troisième tours ne sont pas disponibles. Ces données peuvent être utiles afin de mesurer l'attractivité du Cégep et des programmes.

Les effectifs en formation continue ont augmenté de 5 % entre 2011 et 2016. Les inscriptions en ligne ont beaucoup augmenté depuis 2011 en lien avec l'offre.

Le bilan ne fait pas état de la façon dont les différentes données sur les demandes d'admission et les effectifs sont pris en compte et analysés systématiquement afin d'ajuster les activités de recrutement en conséquence.

Indicateurs	Diagnostics
Demandes d'admission par programme et par tour	Partiellement atteint
Nombre d'inscriptions par programme	Partiellement atteint

Nombre d'inscriptions internationales par programme	Partiellement atteint
Nombre d'inscriptions nationales par programme	Partiellement atteint

L'objectif 2.3 : Maintenir le nombre global d'inscriptions au Cégep de Chicoutimi en combinant les niveaux régional, national et international pour chaque année de mise en œuvre du Plan stratégique.

Moyen	Indicateurs
Mettre en œuvre des activités permettant de maintenir les effectifs étudiants telles des activités de recrutement et l'accueil d'étudiants internationaux, de mobilité étudiante et du personnel, de coopération internationale et de l'internationalisation de la formation	Activités de promotion de la qualité de la vie sociale et pédagogique offerte aux étudiants Activités de promotion des infrastructures du collège Activités de mobilité étudiante et du personnel Activités reliées à la coopération internationale Activités reliées à l'internationalisation des programmes Activités de sensibilisation et de formation du personnel au regard au recrutement et à la rétention des étudiants internationaux Activités et services en lien avec l'accueil, l'intégration et la rétention des étudiants internationaux

Internationalisation de la formation

Diététique

Entente avec l'École Diderot qui est présente dans plusieurs grandes villes de France, afin que leurs diplômés (BTS) puissent suivre une année de plus de formation pour accroître et diversifier leurs compétences.

Mobilité étudiante

Entre 2011 et 2016, 30 activités ont permis à quelque 350 étudiants de vivre une expérience de mobilité internationale dans plusieurs programmes comme Technologie de l'architecture, Soins infirmiers Techniques de comptabilité et de gestion, Techniques forestières, Soins préhospitaliers, Sciences humaines.

Une procédure a été mise en place pour accompagner les étudiants qui ont participé à un programme de mobilité étudiante sortante à l'international.

La procédure administrative pour accompagner les activités de groupe de la mobilité étudiante à l'international a été améliorée. De plus, une procédure d'intervention a été élaborée afin de prendre en charge les étudiants en difficulté.

Recrutement d'étudiants athlètes en France

Un plan d'action a été élaboré en vue de renforcer le recrutement des étudiants athlètes.

Depuis 2011, des activités de recrutement ont permis de recruter quelque 16 étudiants-athlètes français pour le football et le basketball.

Programme d'accueil et d'intégration des étudiants internationaux :

- Service d'accueil à l'aéroport Trudeau et au Cégep de Chicoutimi;
- Accompagnement dans l'hébergement, ouverture du compte bancaire, parrainage;
- Mise en place d'ateliers d'information : expressions québécoises, utilisation Omnivoix, la santé au Québec, la culture au Québec, les lois et la sécurité routière;

- Validation des assurances (RAMQ ou privé);
- Mise en place d'activités culturelles, sportives et communautaires;
- Rencontre hebdomadaire en début d'année, puis mensuelle, et à l'occasion par la suite;
- Accompagnement des étudiants dans le cheminement scolaire (API, technicienne, vie étudiante).

À l'automne 2016, un programme de parrainage entre étudiants québécois et internationaux a été mis en place dans différents départements qui reçoivent des étudiants internationaux. Une trentaine d'étudiants québécois ont donné leur nom. L'agente de milieu du CVE, déléguée à l'accueil des étudiants internationaux a reçu plus de 50 étudiants (30 du territoire français, trois (3) d'Afrique, deux (2) Nouvelle-Calédonie, 10 Île de la Réunion et autres pays.

Projets de coopération internationale

Sénégal : Le Cégep est maître d'œuvre du projet SNC-11 (Partenariat institutionnel – Projet de consolidation-Essor du secteur privé par l'éducation pour l'emploi) avec le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB) pour la consolidation des programmes BT électricité de bâtiment et BTS électricité d'installations industrielles.

Dépôt Sénégal : Dépôt d'un nouveau projet avec le CCNB : Essor du secteur privé par l'éducation pour l'emploi (ESP-EPE) Projet SNN-06 pour Lycée Seydina Limamoulaye et Institut Privé de Gestion BTS Énergies renouvelables et systèmes d'irrigation (énergie solaire, énergie éolienne appliquée à l'irrigation).

Mozambique : Le Cégep est maître d'œuvre du projet Programme de Compétences techniques pour l'Emploi (CTEM-04) au Mozambique (maintenance industrielle – électrique) et partenaires au projet CTEM-03 (maintenance industrielle – mécanique), et CTEM-05 (Construction – Technologie du génie civil) dans le consortium Montmorency-Jonquière-Chicoutimi.

Mozambique : Le Cégep est maître d'œuvre du projet CTEM-08 (technicien en instrumentation et automatisation) et partenaire au projet CTEM-11 (mécanique industrielle et énergies renouvelables) dans le même consortium.

Moyen : Mettre en œuvre des activités permettant de maintenir les effectifs étudiants telles des activités de recrutement et l'accueil d'étudiants internationaux, de mobilité étudiante et du personnel, de coopération internationale et d'internationalisation de la formation

Effectifs étudiants

Des données concernant la promotion de la qualité de la vie sociale et pédagogique offerte aux étudiants se retrouvent également aux orientations 1 et 4.

Des données complémentaires sur les réalisations des différents services pour faire la promotion des infrastructures, de leur qualité et de leur accessibilité sont présentées aux objectifs 1.3, 2.1, 2.4 et à l'orientation 4 : informations scolaires, activités culturelles, sportives et scientifiques.

Concernant la recension des moyens assurant l'accueil des étudiants internationaux, des données complémentaires sont également disponibles à l'objectif 1.2 (plan de réussite). Le Cégep a développé un ensemble de mesures et de services concertés susceptibles de favoriser l'accueil et la réussite des étudiants internationaux. Il en va de même des étudiants athlètes internationaux.

En formation régulière, le Cégep a augmenté substantiellement le nombre d'activités d'information scolaire réalisées tant sur le territoire du Québec de même qu'à l'extérieur. Il va de soi que ces activités font non seulement la promotion des programmes, mais également de la qualité et de la diversité des services et des activités.

De 2011 à 2016, les effectifs étudiants ont augmenté à la formation continue (+5 %) et légèrement baissé en formation ordinaire (-5 %). Même si des efforts importants ont été faits pour recruter à l'extérieur de la région et qu'on peut noter une augmentation sensible du nombre d'étudiants internationaux (+27 % depuis 2013), ces augmentations n'ont pas compensé la baisse des inscriptions malgré l'importance des efforts consentis (voir 2,4).

En formation continue, les inscriptions ont connu une certaine augmentation (+5 %) notamment avec l'ajout de programmes en partenariats avec des collèges du réseau.

Internationalisation

Le Cégep a consacré beaucoup d'efforts à l'internationalisation de la formation. Il a développé et réalisé plusieurs projets internationaux et permis à plusieurs membres du personnel de vivre une expérience à l'étranger. Il a permis à quelque 350 étudiants de vivre des activités à l'international. Il a réussi à construire des maquettes de formation qui permettent aux étudiants de vivre des expériences de mobilité entrante et sortante. Il a établi plusieurs protocoles d'entente avec des institutions françaises et belges. Il a fait des offres de services auprès de plusieurs pays notamment en matière d'aéronautique.

Dans le présent bilan et particulièrement aux objectifs 2.5, 4.2 et 4.1, on retrouve les efforts faits ces dernières années pour sensibiliser le personnel à l'importance de l'internationalisation de la formation : rencontres, conférences, documents de travail, politique, etc.

Au-delà des activités de recrutement, d'accueil et d'information, le bilan fait peu état des efforts et des mesures pris par le Cégep afin d'assurer l'intégration et la rétention des étudiants internationaux. Aucune mention non plus d'activités de sensibilisation ou de formation du personnel visant à favoriser la rétention des étudiants internationaux.

Indicateurs	Diagnostics
Activités de promotion de la qualité de la vie sociale et pédagogique offerte aux étudiants	Atteint
Activités de promotion des infrastructures du collège	Atteint
Activités de mobilité étudiante et du personnel	Atteint
Activités reliées à la coopération internationale	Atteint
Activités reliées à l'internationalisation des programmes	Atteint
Activités de sensibilisation et de formation du personnel au regard au recrutement et à la rétention des étudiants internationaux	Partiellement atteint
Activités et services en lien avec l'accueil, l'intégration et la rétention des étudiants internationaux	Partiellement atteint

Atteinte de l'objectif 2.3

Maintenir le nombre global d'inscriptions au Cégep de Chicoutimi en combinant les niveaux régional, national et international pour chaque année de mise en œuvre du Plan stratégique.

Le Cégep n'a pas ménagé ses efforts afin de maintenir ses effectifs étudiants, mais n'a réussi que partiellement pour chacune des années du plan stratégique. Les inscriptions nationales et internationales n'ont pas complètement compensé les pertes régionales.

Atteint	Généralement atteint	Partiellement atteint	Non atteint
----------------	-----------------------------	------------------------------	--------------------

Objectif 2.4 : Accroître la visibilité du Cégep aux niveaux régional, national et international.

Moyens	Indicateur
Réaliser des activités de valorisation de la formation collégiale comme niveau d'études supérieures Réaliser des activités de relations de presse	Nombre d'activités de promotion et de visibilité du collège, de son offre de formation, de ses services et activités

Activités annuelles d'information scolaire

Chaque année, depuis le début du plan stratégique, le Cégep réalise les activités d'information suivantes :

- 30 salons ou journée d'information scolaire à Chicoutimi et dans le reste du Québec;
- 10 salons ou journées d'information scolaire en France ; 15 établissements d'enseignement rencontrés (France et Belgique);
- 15 présentations devant des groupes d'étudiants;
- Rencontres avec des délégations ou responsables de l'internationalisation de l'enseignement de plusieurs établissements internationaux;

Activités promotionnelles

Chaque année, une centaine de parutions dont les deux tiers concernent la valorisation de la réussite et l'autre tiers la visibilité de manière plus générale du Cégep dans la communauté. Tous les articles et rapports d'événements ont été publiés sur les pages Facebook et Twitter du Cégep; plusieurs des sujets traités sont repris par les médias régionaux : journaux, radio et télévision.

Le Cégep a effectué des campagnes publicitaires sur Facebook, Google et notamment sur les autobus et aribus du Service de transport de Saguenay.

Activités promotionnelles spéciales

Les vidéos promotionnelles des programmes diffusées sur différentes plateformes offrent une belle visibilité au Collège.

Révision des documents d'information scolaire sur le site Internet du CQFA.

Activités spéciales de promotion du programme de recyclage pour infirmières auxiliaires (180, B0).

« *Rêver l'aluminium* » : Consolidation et développement du projet *Rêver l'aluminium* dans lequel quatre (4) commissions scolaires sont maintenant associées et deux cégeps. Il s'agit d'un ensemble de projets éducatifs, hors des sentiers battus, qui vise à stimuler l'intérêt des jeunes, pour le domaine technique. Essentiellement, il s'agit de faire vivre, en classe, une situation d'apprentissage signifiante et engageante simulant une expérience de travail. Les projets sont le fruit de la collaboration des milieux scolaires et industriels.

Participation au comité PAVÉ du CRÉPAS

Participation au rendez-vous intercollégial du 14 janvier 2015 « Place aux profs ». Cette journée, organisée par les quatre (4) collèges, a rassemblé 260 participants autour du rôle des enseignants dans la lutte au décrochage scolaire.

Contribution à l'organisation de colloques nationaux

Plus de 100 bénévoles ont participé aux sous-comités formés au sein des cégeps hôtes pour l'organisation du colloque de l'AQPC (2015) : quelque 1 300 participants. L'AQPC et les participants ont signifié leur grande satisfaction à l'égard de l'organisation du colloque.

Organisation du colloque de l'Association des enseignantes et des enseignants en Soins infirmiers des collèges du Québec (AEEICQ) en juin 2016 : 30 bénévoles et 300 enseignantes et enseignants. L'AEEICQ a manifesté son appréciation auprès du Cégep et du Département des soins infirmiers.

Services aux entreprises (SAE) et le service aux particuliers (SAI)

Plusieurs représentations dans différents organismes pour mieux faire connaître les services de la formation continue : Réseau RH, Jeune chambre et Chambre de commerce de Saguenay, Corporation des femmes d'affaires de Saguenay, conférence de presse pour la présentation du projet Priim@.

Des publicités régionales et provinciales sur différents médias ont permis d'augmenter le nombre d'inscriptions en formation continue : journaux (Quotidien, Progrès-dimanche, Le Courrier du Saguenay, du Fjord, de Jonquière, Informe Affaires, Étoile du Lac ; la radio (Énergie, Rouge FM, KYK); médias sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn); Google Adwords (programmes AEC offerts en ligne); sites Internet (Humanis, Le formateur.com).

Moyens : Réaliser des activités de valorisation de la formation collégiale comme niveau d'études supérieures Réaliser des activités de relations de presse	
<p>À travers ses activités d'information scolaire, le Cégep est très présent sur les scènes régionale, nationale et internationale. Pour s'assurer d'un maximum de visibilité, il utilise toutes les plateformes médiatiques disponibles. Il a également recours à des partenariats régionaux pour faire valoir son expertise et ses offres de formation. Il a augmenté sa présence sur la scène internationale en s'associant avec de nombreux partenaires français et belges et en élaborant et développant des projets internationaux et des projets de coopération internationale.</p> <p>De nombreuses initiatives font la promotion de ses programmes, de ses services et des réalisations de ses étudiants et de son personnel.</p> <p>Il est aussi très présent sur les scènes régionale et nationale en organisant des activités à caractère régional ou national : colloques nationaux, cégeps en spectacle, expo-science, compétitions sportives régionales ou nationales, etc.</p> <p>Des données complémentaires au sujet de la présence du Cégep sur les scènes régionale, nationale et internationale sont présentées aux objectifs 1,3, 2,1 de même qu'à l'orientation 4.</p>	
Indicateur	Diagnostic
Nombre d'activités de promotion et de visibilité du collège, de son offre de formation, de ses services et activités	Atteint

Atteinte de l'objectif 2.4

Accroître la visibilité du Cégep aux niveaux régional, national et international.

Il est difficile de statuer sur l'accroissement de la visibilité en l'absence de données comparatives ou de cible. Mais si on tient compte des nouvelles initiatives et des réalisations des dernières années au regard de la présence et de la visibilité du Collège, on peut conclure que celle-ci a certainement crû aux niveaux régional, national et international.

Atteinte de l'objectif

Atteint	Généralement atteint	Atteint partiellement	Non atteint
----------------	-----------------------------	------------------------------	--------------------

Objectif 2.5 : Offrir à chaque session des activités de sensibilisation sur les enjeux du développement international.

Moyens	Indicateur
Réaliser des activités de valorisation de la formation collégiale comme niveau d'études supérieures Réaliser des activités de relations de presse	Nombre d'activités de promotion et de visibilité du collège, de son offre de formation, de ses services et activités

Activités de sensibilisation

- Organisation d'une journée de sensibilisation sur l'internationalisation au Cégep de Chicoutimi en 2013. Participation de près d'une centaine de personnes, principalement des enseignants. Conférence sur les grands enjeux de l'internationalisation et ateliers sur différents thèmes comme la mobilité, la délocalisation des programmes et la relation entre enseignants et étudiants internationaux étaient proposés;
- Conférence (hiver 2015) offerte au personnel sur la mondialisation;
- Diffusion d'articles dans les outils d'information internes sur les questions liées à la mobilisation et le recrutement international. Certains éléments ont aussi été diffusés dans les médias régionaux;
- Rencontres avec des enseignants et des départements afin de faire connaître les possibilités liées au développement international;
- Élaboration d'un tableau sommaire des actions et des tâches du personnel, des différents services, qui travaille à l'international;
- Élaboration d'une activité de financement, par les SAEE, pour des projets de mobilité sortante;
- Rencontre avec des enseignants et des professionnels qui participent à des projets de mobilité étudiante sortante et le comité d'approbation des projets;
- Mise à jour des règles d'acceptation pour un projet de mobilité étudiante sortante;
- Réflexion sur ce que l'on fait, ce que l'on souhaite améliorer et ce que l'on souhaite développer en matière de mondialisation et d'internationalisation; un plan d'action est en préparation à cet effet;
- Participation de membres du personnel au colloque de la Fédération des Cégeps sur l'internationalisation;
- Rencontre du département d'Électronique industrielle et du département de Génie civil pour les inciter à participer aux projets de coopération internationale;
- Promotion de l'appel de projets internationaux avec les groupes d'étudiants auprès des coordonnateurs de programmes et tenue du comité de projets internationaux (juin 2016);
- Les activités internationales du CQFA et celles d'Humanis ont été présentées à la Commission des études.

Mobilité internationale

Suivi des programmes qui offrent des possibilités de mobilité internationale.

Élaboration d'une Politique de mobilité étudiante afin d'augmenter la participation à des voyages culturels, sportifs, communautaires et éducatifs dans divers pays.

Actualisation de la Politique d'internationalisation du Cégep de Chicoutimi.

Deux activités mettant en valeur l'internationalisation de la formation ont été tenues au cours de la semaine CCHIC. L'une portant sur deux (2) projets de mobilité sortante et l'autre sur les besoins des étudiants internationaux.

Moyens : Réaliser des activités de valorisation de la formation collégiale comme niveau d'études supérieures
Réaliser des activités de relations de presse

Diverses initiatives ont été prises afin de sensibiliser la communauté aux enjeux du développement international : conférence, rencontres, mobilité étudiante et enseignante, etc. Le personnel dispose désormais de documents clairs qui facilitent l'organisation d'activités de mobilité internationale.

Des données complémentaires sur ce sujet sont aussi présentées aux objectifs 2.3, 3.2, 4.1 et 4.2.

Des communiqués du Cégep et des publications font état des projets de coopération internationale et des projets internationaux réalisés par le Cégep et son personnel.

Indicateur	Diagnostic
Nombre d'activités de promotion et de visibilité du collège, de son offre de formation, de ses services et activités	Atteint

Atteinte de l'objectif 2.5

Offrir à chaque session, des activités de sensibilisation sur les enjeux du développement international.

Plusieurs initiatives et réalisations témoignent bien du fait que le Cégep a travaillé à l'internationalisation de sa formation et a sensibilisé le personnel à cet enjeu.

Atteint	Généralement atteint	Atteint partiellement	Non atteint
----------------	-----------------------------	------------------------------	--------------------

7.3.2 Appréciation générale de l'orientation 2 et regard critique

Orientation 2 : Accroître la présence et l'engagement du cégep aux niveaux régional, national et international.

Les objectifs

Les liens avec l'orientation 2

L'orientation deux (2) comprend trois volets : les activités visant à accroître la présence et la notoriété du Collège, le maintien des effectifs étudiants et l'adéquation des programmes par rapport au marché du travail et à l'université.

Dans les activités visant à accroître la présence du Cégep (objectifs 2.1, 2.4), on retrouve d'une part toutes les démarches d'information scolaire dans la région, au national et à l'international. On retrouve également toutes les activités du Cégep comme acteur régional : présence sur des comités régionaux ou nationaux, organisation de colloques ou d'activités sportives, culturelles ou scientifiques, les partenariats locaux ou internationaux, etc. Pour le maintien des effectifs (objectif 2.3 et 2.5), les données relatives à cet objectif sont majoritairement quantitatives puisqu'il s'agit de témoigner du maintien des inscriptions pour chacune des années du plan stratégique. Cela comprend aussi les activités reliées à l'internationalisation de la formation qui incluent le recrutement des étudiants internationaux et la sensibilisation du personnel aux enjeux reliés à celle-ci. De même, dans le présent bilan et particulièrement aux objectifs 2.5, 4.2 et 4.1, on retrouve les efforts faits ces dernières années pour sensibiliser le personnel à l'importance de l'internationalisation de la formation : rencontres, conférences, documents de travail, politique, etc. Pour le troisième volet, celui de l'adéquation des programmes (objectif 2.2), il est important dans la mesure où le fait d'assurer l'adéquation des programmes de formation avec les réalités du marché du travail et les besoins de formation des universités assurent la pertinence du Cégep comme lieu de formation et témoignent d'une certaine façon de son attractivité.

Tableau : Le réalisme des objectifs

Objectifs		Atteint	Généralement atteint	Partiellement atteint	Non atteint
2.1	Augmenter la participation du Cégep à des activités régionales, nationales et internationales qui sont susceptibles d'avoir des retombées positives sur la notoriété, le recrutement et le financement		√		
2.2	Assurer l'adéquation entre nos programmes d'études et la réalité du marché du travail et des universités		√		
2.3	Maintenir le nombre global d'inscriptions au Cégep de Chicoutimi en combinant les niveaux régional, national et international pour chaque année de mise en œuvre du Plan stratégique			√	
2.4	Accroître la visibilité du Cégep aux niveaux régional, national et international	√			
2.5	Offrir à chaque session, des activités de sensibilisation sur les enjeux du développement international	√			
Total		2	2	1	

Dans l'orientation 2, deux (2) objectifs sont atteints. Ils concernent la visibilité du Cégep et la sensibilisation aux enjeux du développement international. Trois (3) objectifs ont été jugés comme étant généralement atteints.

De façon générale, les données qui permettent de porter des jugements sur plusieurs des indicateurs et des objectifs de cette orientation se retrouvent aussi dans les orientations 1 et 4 puisqu'elles touchent la qualité des programmes, la promotion de la réussite et la qualité et la diversité de la vie sociale.

L'objectif 2.1 est généralement atteint bien qu'il soit difficile de juger de l'augmentation des activités susceptibles d'être liées au recrutement en l'absence de données de référence. Même si l'on peut noter une augmentation et une diversification des activités de représentation, on peut difficilement attester que celles-ci aient eu une influence sur la notoriété, le financement ou le maintien des actifs.

L'objectif 2.2 portant sur l'adéquation des programmes de formation a été jugé comme généralement atteint en l'absence d'un mécanisme institutionnel visant à vérifier systématiquement l'adéquation de son offre de formation. Les nombreuses initiatives du Cégep à cet égard ont cependant permis de nuancer le jugement : données statistiques (réussite, taux de placement, inscriptions dans les universités), un processus de suivi de programmes, un cycle de gestion des programmes (évaluation, révision). L'adéquation des programmes de formation est certainement liée à la notoriété dans la mesure où elle peut être un facteur d'attractivité pour les diverses clientèles.

L'objectif 2.3 est partiellement atteint malgré des efforts notables consentis par l'institution pour assurer le maintien de ses inscriptions en travaillant notamment au recrutement à l'étranger et au national. Entre 2011 et 2016, le Cégep a connu une légère baisse de ses effectifs (-5 %) à la formation ordinaire et une légère hausse (+5 %) à la formation continue. Ceci étant, on note quand même que des efforts importants ont été fait pour compenser la baisse régionale par une hausse importante du nombre d'étudiants internationaux (+ 27 % entre 2013 et 2016), mais pas par l'augmentation des inscriptions nationales (-20 %). N'eût été de ces efforts, la baisse aurait pu être encore plus importante, car plusieurs régions, dont le Saguenay-Lac St-Jean, connaissent des baisses démographiques importantes. En fait, l'Institut de la statistique du Québec anticipe des baisses dans au moins cinq régions, dont le Saguenay-Lac-St-Jean jusqu'en 2031. Le Conseil supérieur de l'éducation attribue notamment ces baisses aux migrations interrégionales qui sont surtout le fait des 15-24 ans. Le Cégep a bien fait de chercher à maintenir ses effectifs en diversifiant ses efforts de recrutement et en allant au national et à l'international. D'autres avenues devront être explorées non seulement du côté de la rétention des étudiants internationaux mais de tous les étudiants du cégep.

L'objectif 2.4 a été jugé atteint parce que le Cégep a multiplié les initiatives afin d'accroître sa présence et sa visibilité tant sur la scène régionale que nationale ou internationale. Il a multiplié les partenariats et organisé de nombreuses activités culturelles, sportives ou scientifiques afin de se positionner comme une force au service de sa région. Il a été actif et présent sur la scène nationale en organisant diverses manifestations ou colloques.

L'objectif 2.5 a été jugé atteint parce que le Cégep a avancé considérablement en matière d'internationalisation de la formation. Il a élaboré et réalisé des projets internationaux et permis à 350 jeunes de la région de vivre une expérience internationale, conclu des protocoles d'entente en matière de mobilité entrante et sortante, conclu de nombreuses ententes avec des institutions étrangères. À l'interne, le personnel a été sensibilisé à l'internationalisation et des processus clairs et des politiques viennent soutenir le travail du personnel en ce sens.

Compte tenu des jugements portés sur les objectifs de l'orientation 2, on peut conclure que de façon générale, les objectifs sont réalistes et liés à la notoriété et l'attractivité du Collège. Il aurait été plus facile d'en juger s'ils avaient été accompagnés de données de référence ou de résultats attendus.

Les libellés des objectifs

Des cinq (5) objectifs, tels qu'amendés lors de la révision de 2014, trois (3) comprennent des verbes qui appelleraient une démonstration en référence à des données de comparaison : augmenter, maintenir et accroître. Un seul, l'objectif sur le maintien des effectifs, comprend des données de référence. Les deux autres sont plutôt laissés à l'appréciation des moyens mis en œuvre pour y arriver : offrir et assurer. Dans le cas de la sensibilisation du personnel à l'internationalisation, le verbe apparaît réaliste compte tenu que le processus en était au tout début au Cégep et qu'il fallait sensibiliser le personnel avant de mettre en place des mesures précises et des projets liés à l'internationalisation.

Dans le cas de l'adéquation des programmes, l'obligation des collèges d'assurer l'adéquation des programmes est balisée par des indicateurs qui témoignent notamment des données qui sont rendues disponibles pour que les intervenants soient en mesure d'en juger et de faire les ajustements nécessaires.

De façon générale, il est recommandé d'éviter d'utiliser des verbes qui supposent une augmentation quelconque en l'absence de données de référence formelle, à moins de le baliser avec des indicateurs précis, mesurables et observables et des résultats attendus. Ceci étant, les libellés des objectifs de l'orientation 2 sont pertinents compte tenu de la teneur de celle-ci et de la situation du Cégep au regard des thèmes abordés.

Les indicateurs de l'orientation 2

Indicateurs de l'orientation 2		Atteint	Généralement atteint	Partiellement atteint	Non atteint
Augmenter la participation du Cégep à des activités régionales, nationales et internationales qui sont susceptibles d'avoir des retombées positives sur la notoriété, le recrutement et le financement					
	Participation du personnel à des comités ou des activités régionales, nationales et internationales		√		
	Activités faisant la promotion de l'expertise du collège	√			
	Activités ou réalisations en lien avec l'augmentation de l'accessibilité des installations du collège	√			
	Réalisations en lien avec le recrutement, le financement ou la notoriété du collège		√		
Assurer l'adéquation entre nos programmes d'études et la réalité du marché du travail et des universités					
	Initiatives visant à assurer l'adéquation des programmes envers les besoins du marché du travail ou des universités		√		
	Taux de satisfaction des milieux de stage		√		
	Nombre de programmes révisés		√		
	Nombre de groupes financés		√		
	Taux de placement des étudiants par programme		√		
	Taux d'admission des étudiants dans les universités		√		
Maintenir le nombre global d'inscriptions au Cégep de Chicoutimi en combinant les niveaux régional, national et international pour chaque année de mise en œuvre du Plan stratégique					
	Demandes d'admission par programme et par tour			√	
	Nombre d'inscriptions par programme			√	
	Nombre d'inscriptions internationales par programme			√	
	Nombre d'inscriptions nationales par programme			√	
	Activités de promotion de la qualité de la vie sociale et pédagogique offerte aux étudiants	√			

	Activités de promotion des infrastructures du collège	√			
	Activités de mobilité étudiante et du personnel	√			
	Activités reliées à la coopération internationale	√			
	Activités reliées à l'internationalisation des programmes	√			
	Activités de sensibilisation et de formation du personnel au regard au recrutement et à la rétention des étudiants internationaux			√	
	Activités et services en lien avec l'accueil, l'intégration et la rétention des étudiants internationaux			√	
Accroître la visibilité du Cégep aux niveaux régional, national et international					
	Nombre d'activités de promotion et de visibilité du collège, de son offre de formation, de ses services et activités	√			
Offrir à chaque session, des activités de sensibilisation sur les enjeux du développement international					
	Nombre d'activités de promotion et de visibilité du collège, de son offre de formation, de ses services et activités	√			
Total		9	8	6	0

Neuf (9) indicateurs ont été considérés comme atteints, même en l'absence de cible. Huit (8) indicateurs ont été jugés comme étant généralement atteints à cause notamment de l'absence relative de données probantes suffisantes pour en attester l'atteinte totale. Six (6) indicateurs ont été jugés partiellement atteints notamment en l'absence de données probantes et complètes.

Les indicateurs sont pertinents et liés aux objectifs. Entre la version initiale du plan stratégique et la version révisée, presque tous les indicateurs ont été modifiés afin qu'ils puissent témoigner de l'atteinte des objectifs en l'absence de cibles précises.

Appréciation globale de l'orientation 2

Beaucoup d'efforts ont été consentis au Cégep ces dernières années pour accroître la présence et l'engagement du Cégep aux niveaux régional, national et international. Ces efforts avaient pour but principal d'avoir des effets notables sur le maintien de ses effectifs dans la perspective de pallier à la baisse démographique régionale.

La présence du Cégep dans la région, au national et à l'international

- La tenue annuellement d'une cinquantaine d'activités d'information scolaire;
- La participation active à des activités d'information scolaire et à des salons de l'éducation en France et en Belgique;
- L'utilisation des médias traditionnels et des médias sociaux pour faire la promotion du Cégep, de ses programmes, ses services et ses installations;
- Le développement de services à la collectivité pour faire la promotion de l'expertise du Cégep;
- L'organisation de nombreuses manifestations culturelles, sportives et scientifiques;
- Le développement de maquettes de mobilité étudiante internationale entrante et sortante;
- La réalisation de projets internationaux et de projets de coopération internationale;
- L'établissement de nombreux partenariats locaux et régionaux;
- L'augmentation de l'accessibilité de ses installations et de ses équipements.

L'adéquation des programmes

- La révision cyclique des programmes en formation régulière;
- L'ajustement des contenus dans les programmes afin d'améliorer les compétences des étudiants;
- Le développement de partenariats afin de diversifier l'offre de formation continue;
- Le développement de services de formations aux entreprises et aux travailleurs en emploi.

Le maintien des effectifs

- La disponibilité des données sur les inscriptions dans les programmes;
- La disponibilité des données concernant le nombre d'étudiants internationaux dans les programmes;
- La disponibilité des données concernant le nombre d'étudiants hors région en formation continue;
- L'élaboration d'un cadre de gestion pour baliser l'internationalisation de la formation;
- Le développement de plusieurs projets visant l'internationalisation de la formation : projets internationaux, projets de coopération, mobilité étudiante, le recrutement, l'accueil des étudiants internationaux;
- La sensibilisation du personnel aux enjeux de l'internationalisation.

De la synthèse de l'orientation 2, le Cégep retient qu'il a utilisé diverses voies pour accroître sa présence et son attractivité : la promotion de ses offres de formation, de ses services et de ses installations, le positionnement comme acteur régional actif et accessible et la promotion de son expertise.

Il a fait le choix de se positionner à l'international tant pour augmenter le recrutement d'étudiants internationaux que pour développer les possibilités pour son personnel et ses étudiants de vivre des expériences à l'international ou de s'enrichir au contact de diverses cultures. Pour amorcer l'internationalisation de sa formation et développer les divers volets reliés, il a dû commencer par sensibiliser son personnel aux enjeux et élaborer un cadre de gestion conséquent des projets et des initiatives reliées. Il a cependant omis de travailler sur l'intégration sociale et professionnelle des étudiants internationaux.

Pistes d'amélioration

De la lecture des données collectées au bilan de l'orientation 2, on peut en déduire les pistes d'amélioration suivantes :

- Mieux intégrer la formation continue au processus de gestion des programmes tels que définis dans la PIEP;
- S'assurer que les indicateurs de performance (réussite, persévérance, diplomation, placement ou inscriptions à l'université) des programmes soient pris en compte lors des bilans et des suivis des programmes de la formation régulière et de la formation continue;
- Mettre en place un mécanisme institutionnel permettant la vérification systématique de l'adéquation des programmes de formation avec les besoins des milieux du travail et de la formation universitaire;
- Mettre en place un mécanisme institutionnel permettant d'analyser les données relatives aux demandes d'admission et aux effectifs afin d'ajuster les activités de recrutement en conséquence;
- Augmenter l'attractivité des études collégiales, du Cégep et de ses programmes en favorisant une mise en œuvre institutionnelle;
- Mettre en place des mesures afin d'assurer l'intégration et la rétention des étudiants internationaux.

Accroître la présence et l'engagement du cégep aux niveaux régional, national et international.

On peut dire que l'orientation 2 du plan stratégique a été généralement réalisée. Même si le Cégep n'a pas tout à fait réussi à maintenir généralement ses effectifs étudiants, ses efforts et ses nombreuses initiatives, activités et réalisations ont quand même réussi à augmenter sa présence et sa visibilité tant au niveau régional, que national et international. Il est même permis de penser que les nombreuses initiatives mises en place ces dernières années ont pu endiguer en partie les effets de la baisse démographique régionale sur ses effectifs.

7.4 Orientation 3

« Les ressources humaines sont au cœur du fonctionnement du Cégep de Chicoutimi. Tous les employés, chacun à leur niveau, sont des acteurs essentiels au déploiement de l'action. Pour nous, il convient donc de mettre en place les mesures nécessaires afin de permettre l'épanouissement de ses ressources humaines et faire du Cégep de Chicoutimi un employeur de choix.²⁵»

La section suivante présente l'ensemble des actions mises en œuvre par le Cégep pour assurer un milieu de vie et de travail sain, sécuritaire et épanouissant pour son personnel. La dernière partie de la présente section fait le point sur l'appréciation globale de l'orientation 3.

7.4.1 L'atteinte des objectifs

Objectif 3.1 : Maintenir et améliorer la qualité de vie au travail du personnel.

Moyen	Indicateurs
Mettre en œuvre et actualiser les programmes ou politiques assurant la qualité de vie au travail	Activités visant à favoriser la qualité de vie au travail et participation du personnel Programmes et politiques favorisant la qualité de vie au travail ajoutés ou actualisés

Challenge CAP santé

Organisation, par le comité Santé globale, du Challenge-CAP-Santé pour stimuler la participation du personnel à des activités reliées aux saines habitudes de vie : activités collectives, conférences, activités dirigées et libres, etc.
 Maintien des conditions favorisant l'activité physique du personnel sur l'heure du midi.

Technologie

Migration vers la téléphonie IP.

Le module horaire est maintenant utilisé pour rendre les horaires disponibles aux étudiants et aux formateurs directement sur OMNIVOX.

Les horaires de 25 % des programmes sont réalisés à l'aide de Clara.

Programme d'aide aux employés

Renouvellement et bonification du Programme d'aide aux employés.

Communications internes

Amélioration des outils de communication internes pour l'ensemble du personnel : communiqués spéciaux, info travaux, Facebook, etc.

Gouvernance numérique à l'automne 2015

Journée de formation sur la gouvernance numérique offerte à l'équipe des cadres et quelques professionnels.

Formation d'un comité de réflexion sur la gouvernance ouverte numérique.

Lancement d'une plateforme de débat public en lien avec une gouvernance ouverte et participative.

Ouverture d'un débat consultation : « Construisons notre cégep de demain ».

²⁵ Plan stratégique 2011-2016, p. 13.

Co-créer notre Cégep printemps 2016

137 membres du personnel se sont inscrits aux activités lors de la Semaine CCHIC (2016) sur Co-créer le Cégep. Au cours des quatre (4) jours, 16 ateliers à la carte ont été offerts. Tous les participants qui ont complété l'évaluation (115/137) considèrent l'activité utile à leur développement personnel et professionnel.

Climat de travail

Suite au diagnostic institutionnel posé par le rapport Ménard (avril 2014), un comité formé par les présidents des syndicats, la Présidente du CA et la direction générale a siégé pendant deux ans et a fait rapport à tous les conseils d'administration de l'avancement des travaux au regard de ces recommandations.

Outils destinés aux employés

Élaboration et mise sur Intranet de formulaires pour faciliter diverses demandes en lien avec les conventions collectives : demande de réduction de temps de travail, droits parentaux, demandes de divers congés, etc.

Processus administratifs

Élaboration d'une procédure de changement de statut d'un employé, en collaboration avec le Service des technologies de l'information (STI). Un ensemble de mesures a été mis en place afin de favoriser la transmission de l'information pertinente entre la Direction des ressources humaines, le STI et les Ressources matérielles.

Analyse systématique des tâches lors du départ d'un employé afin de les ajuster aux besoins et aux nouvelles réalités. Affichage des offres d'emploi réalisées à partir des exigences spécifiques et la description des tâches revues et ajustées.

Simplification des processus de gestion financière notamment en lien avec la clientèle internationale.

Révision de la Politique pour contrer le harcèlement et la violence

Consultation du milieu sur la révision de la Politique au cours de l'automne 2014. Le projet de révision de la Politique pour contrer le harcèlement et la violence a soulevé plusieurs questionnements au sujet de la prévention et n'a pas été complété.

Code de civilité

Lancement d'un Code de civilité à l'intention de l'ensemble du personnel à l'automne 2014.

Programme de dotation

Révision du Programme de dotation du personnel afin d'assurer l'intégrité des processus de sélection et l'adaptation aux nouvelles pratiques en vigueur au Québec.

Politique du double emploi

Élaboration d'une procédure d'application de la Politique du double emploi afin d'éliminer certains irritants et améliorer la qualité de vie au travail.

Moyen : Mettre en œuvre et actualiser les programmes ou politiques assurant la qualité de vie au travail
Plusieurs mesures ont été prises en vue d'améliorer la qualité de vie au travail du personnel : révision de politiques ou de programmes, révision des tâches et des processus administratifs, etc. Des outils ont également été développés afin d'améliorer les communications internes et la circulation de l'information.
À chaque session, diverses activités axées sur la santé sont offertes au personnel, notamment sur l'heure du midi. Pour améliorer le climat de travail, diverses actions ont été mises en place comme des chantiers de réflexion sur la gouvernance ouverte en utilisant une stratégie numérique : « CoConstruisons le cégep de demain ».
D'autres éléments susceptibles d'améliorer le climat de travail sont présentés aux objectifs suivants : perfectionnement, activités de reconnaissance, etc.

Indicateurs	Diagnostics
Activités visant à favoriser la qualité de vie au travail et participation du personnel	Généralement atteint
Programmes et politiques favorisant la qualité de vie au travail ajoutés ou actualisés	Généralement atteint

Atteinte de l'objectif 3.1

Maintenir et améliorer la qualité de vie au travail du personnel.

Les diverses actions présentées à cet objectif et aux suivants, de même que la bonne participation du personnel aux diverses activités proposées, témoignent du fait que la qualité de vie et le climat de travail se sont améliorés particulièrement depuis 2015.

Atteint	Généralement atteint	Partiellement atteint	Non atteint
----------------	-----------------------------	------------------------------	--------------------

Objectif 3.2 : Offrir des activités professionnelles et sociales favorisant l'épanouissement du personnel au travail.

Moyens	Indicateurs
Organiser diverses activités professionnelles et sociales Sensibiliser le personnel à l'importance de l'implication et de l'engagement dans les activités reliées au travail Encourager la participation du personnel aux activités professionnelles et sociales Faire connaître les réalisations personnelles et professionnelles du personnel Offrir des activités ou des programmes de perfectionnement des connaissances et des compétences	Activités sociales offertes au personnel et participation Activités de perfectionnement offertes au personnel et participation Activités visant à faire connaître les réalisations personnelles et professionnelles du personnel et participation

Projets internationaux

Participation du personnel enseignant et professionnel aux projets internationaux au Soudan et au Sénégal.

Des enseignants ont réalisé des stages internationaux liés à leur discipline : 4 en 2015-16.

Recherche

Soutien à trois projets de recherche institutionnelle :

- Suivi des comportements des étudiants en français écrit du secondaire au collégial et expérimentation de mesures d'aide appropriées;
- Développer des instruments d'évaluation des connaissances et des compétences préalables à la réussite académique des programmes préuniversitaires et techniques;
- Maths de base : recherche des conditions gagnantes pour la mise en place de mesures d'aide à la réussite des étudiants des programmes de technique de la santé.

Projet de collaboration collégial-université sur le passage des étudiants du secondaire au collégial en Sciences humaines.

Subvention du programme PRECEPT-F du RCCFC pour un projet novateur visant la consolidation des compétences langagières du personnel du Cégep en partenariat avec la Cité collégiale.

Comités de perfectionnement

Révision des politiques de perfectionnement des professionnels et des enseignants afin de les adapter aux nouvelles réalités et aux besoins.

Révision de la politique de perfectionnement des instructeurs et des répartiteurs du CQFA pour l'actualiser.

Chaque année, des activités de perfectionnement sont offertes au personnel : enseignants, professionnels, cadres et soutien.

RAC

Offre de RAC notamment pour les membres du personnel de service au Collège.

Soutien pédagogique aux enseignants

Formation et soutien pédagogique individuel selon les besoins ciblés par la direction adjointe des études : rédaction de plans de cours et de leçon, des évaluations finales de cours, des ASP, des grilles critériées, de vue synoptique, la gestion de classe, etc. Jumelage des conseillers pédagogiques avec les nouveaux enseignants.

Offre de formation continue pour les enseignants. Participation des enseignants aux programmes du Module insertion professionnelle en enseignement collégial (MIPEC) et du Certificat de perfectionnement en enseignement collégial (CPEC) du programme de Performa de l'Université de Sherbrooke.

Développement du *Guide de gestion de classe par tous et pour tous*. Validation en cours.

Formations TI

Offre de formation en ligne par Moodle-DECclic pour les enseignants.

Humanis – Formation et accompagnement du personnel pour construire des cours en ligne sur Moodle.

Offre de formation pour favoriser l'utilisation des TI (CCHIC) : Maximiser l'utilisation de Léa, Présentations éclairés à saveurs technos, Formation accessible en ligne, Classe virtuelle en direct, Formation Word, Formation Excel. 160 participations en 2016.

Séances de formation COBA pour les gestionnaires et le personnel impliqué dans les processus comptables et de rémunération.

Conférence de la rentrée 2015

Conférence du DG par intérim sur les enjeux et défis pour l'année 2014-2015 suivie d'une conférence tenue par M. Robert Lachance et portant sur « La traversée de votre vie » : l'importance d'objectifs et de persévérance dans notre vie personnelle et professionnelle. Taux de participation : plus de 250 personnes.

Formation de préparation à la retraite

Offre de la formation « Préparation à la retraite » aux membres du personnel, chaque année.

Activités sociales et de reconnaissance

Excellente participation du personnel (environ une centaine de personnes) lors des soirées reconnaissance pour les 25, 15 ou 5 années de service. Mise à jour du document présentant le programme de reconnaissance. La révision a été présentée aux Comités de relations de travail et à l'Association des cadres.

Le Cégep organise tous les ans un party de Noël pour le personnel. Bonne participation.

Une activité de fin d'année est organisée en juin. Bonne participation d'environ 300 personnes.

Tous les ans, le Cégep organise une soirée hommage pour souligner le départ à la retraite des membres du personnel. Conjointes, amis et collègues y sont invités de même que des membres de l'Association des retraités. Bonne participation.

Journée internationale de la femme

Organisation d'activités spéciales soulignant la Journée internationale de la femme (mars). Ces activités sont organisées en collaboration avec les trois syndicats et la Direction des ressources humaines. Bonne participation du personnel (de 50 à 100).

Projet Ulysse

Un programme de mentorat par un pair du même département permet des échanges dans lesquels une personne d'expérience investit sa sagesse et son expertise afin de favoriser le développement d'un nouvel enseignant.

Réalisations des membres du personnel

Tenue d'une activité de reconnaissance pour les diplômés de Performa. L'enregistrement des vidéos témoignages des étudiants du MIPEC.

Tenue d'une activité de reconnaissance afin de souligner les qualités pédagogiques de chaque enseignant ayant reçu une mise en candidature pour le Prix de mention d'honneur à l'AQPC. Le processus de nomination a été revu. Le récipiendaire est présenté en CE, aux RCD, dans les *Nouvelles du jeudi* et honoré lors du banquet de l'AQPC.

Les enseignants ont été impliqués davantage dans l'activité « *Cérémonie des diplômés* » en procédant à la remise des diplômes symboliques à la formation continue. Une motion de félicitations a été faite pour l'ensemble des enseignants. Activité très appréciée des enseignants et des étudiants.

Tous les canaux de communication disponibles (*Nouvelles du jeudi*, Site Web, Facebook, CA, CÉ, médias) sont utilisés pour faire connaître les réalisations du personnel.

Moyens : Organiser diverses activités professionnelles et sociales

Sensibiliser le personnel à l'importance de l'implication et de l'engagement dans les activités reliées au travail

Encourager la participation du personnel aux activités professionnelles et sociales

Faire connaître les réalisations personnelles et professionnelles du personnel

Offrir des activités ou des programmes de perfectionnement des connaissances et des compétences

Le Cégep a recours à divers moyens pour améliorer le climat de travail, favoriser la socialisation et reconnaître l'excellence du travail accompli par le personnel : fête de Noël, activité de reconnaissance des années de service, soirée des retraités, etc.

Il favorise le perfectionnement de son personnel et lui offre diverses possibilités d'épanouissement, notamment par la mobilité internationale ou la recherche.

Les nouveaux enseignants sont jumelés à des conseillers pédagogiques qui peuvent leur apporter du soutien lors de leur arrivée. Des ressources pédagogiques sont également disponibles pour l'ensemble du personnel enseignant, notamment par le biais du mentorat.

Des données complémentaires sur le perfectionnement sont présentées à l'objectif 3.3.

Indicateurs	Diagnostics
Activités sociales offertes au personnel et participation	Généralement atteint
Activités de perfectionnement offertes au personnel et participation	Généralement atteint
Activités visant à faire connaître les réalisations personnelles et professionnelles du personnel et participation	Généralement atteint

L'atteinte de l'objectif 3.2

Offrir des activités professionnelles et sociales favorisant l'épanouissement du personnel au travail.

Le Cégep a mis en place nombre d'activités favorisant la qualité de vie au travail et l'épanouissement de son personnel. La participation du personnel aux activités est un signe de la pertinence de son offre.

Atteint	Généralement atteint	Partiellement atteint	Non atteint
---------	----------------------	-----------------------	-------------

Objectif 3.3 : Assurer la qualité et la sécurité du milieu de travail et d'études.

Moyens	Indicateurs
Assurer une qualité des espaces physiques de travail. Assurer une qualité du matériel et de l'équipement utilisés au travail. Mettre en place des activités visant à assurer la santé et la sécurité du personnel	Actions témoignant de l'amélioration des processus dans un contexte de changements législatifs et réglementaires Réalisations liées à l'amélioration de la qualité des espaces physiques et des installations Réalisations liées à l'amélioration des équipements et du matériel Activités de promotion et de formation en matière de SST Activités liées à la santé et la sécurité des étudiants et du personnel

Mesures d'urgence et SST

Actualisation du Plan des mesures d'urgence.

Nouvelles procédures mises en place et formation des employés

- Travail à chaud
- Cadenassage
- Travail en espace clos
- Gestion des matières dangereuses

Mise en place de la formation des nouveaux employés en SST.

Des formations ont été offertes pour différents besoins par secteur du Cégep; plus de 110 employés ont participé à l'une ou l'autre de ces formations.

Intégration du Plan d'action jeunesse de la CSST au Plan d'action SST du Collège. Comme prévu au Plan d'action jeunesse, l'analyse de nouveaux risques a été réalisée : le travail en hauteur et autour de la piscine. Le Cégep a élaboré de nouvelles procédures SST à cet égard.

Inventaire des compétences ST pour les programmes techniques et intégration dans les programmes en révision : Soins infirmiers, Techniques d'analyses biomédicales et Aéronefs.

Inventaire des machines-outils; mise aux normes des équipements.

Ergonomie

Plusieurs analyses et correctifs ont été réalisés quant à l'aspect ergonomique des fonctions de travail pour les personnes impliquées.

Suites CLARA et MIA

Implantation de la Suite CLARA (gestion spécialisée) et MIA (inscriptions en ligne).

CQFA

Entente avec NAV-Canada pour assurer la poursuite sécuritaire des opérations lors des vols de nuit.

Installation des nouveaux tableaux de bord sur l'ensemble de nos aéronefs.

Recherche de solution pour les manœuvres avancées pour laquelle le Cégep a reçu la confirmation légale qu'il pouvait dorénavant effectuer des manœuvres de décrochage, aux poids maximaux autorisés, avec tous les aéronefs monomoteurs C-23. Avec cette autorisation, 75 % des conflits d'horaire qui se présentaient lors de l'utilisation d'un des 4 aéronefs spécifiquement dédiés pour effectuer des vrilles et des décrochages ont été résolus.

Le MEESR a été sensibilisé pour l'octroi d'un soutien financier spécifique pour la réfection des surfaces pavées et des stations de pompage de carburant pour les aéronefs du CQFA.

Renouvellement de l'ensemble des machines-outils de l'atelier des aéronefs.

Travaux de réfection en lien avec la qualité de vie et la sécurité des personnes

- Réfection de blocs sanitaires au CAP, Humanis et résidences;
- Climatisation de la salle de conditionnement;
- Marquise entrée #11;
- Réfection du système de cléage;
- Amélioration des voies de circulation pour augmenter la sécurité des piétons et l'accès à nos entrées principales;
- Amélioration de la signalisation tant à l'extérieur qu'à l'intérieur;
- Réfection des façades des résidences (édifice en hauteur).

Gestion des procédures en sécurité de l'information

Mise en place de procédures de gestion de la sécurité informatique et autres volets découlant de la LGGRI. Révision complète du service de répertoire (droits d'accès, sécurité, gestion des ressources, etc.). Révision de la procédure de sécurisation des fichiers et réorganisation et simplification des partages de documents par département et service. Implantation d'outils d'analyse pour la qualité et la continuité des services rendus.

Maintien des actifs

Implantation du logiciel de maintien des actifs (PGMAI) immobiliers pour établir une planification quinquennale.

Façades extérieures des bâtiments du Cégep

Rapports d'inspection de conformité des ailes de 5 étages et plus A, B, C, F et des 2 résidences ailes L et T complétés en lien avec le nouveau règlement de la Régie du bâtiment du Québec. Planification des travaux de sécurisation et de réfection urgents et à moyen terme. Dépôt au MEERS des rapports. La planification des travaux est réalisée et les travaux se réalisent selon celle-ci.

Formations

Offre d'un atelier-conférence à plus d'une vingtaine de professionnels visant à leur permettre d'identifier des stratégies pour mieux gérer la pression au travail.

Des formations ont été offertes au personnel en réanimation cardio-respiratoire (RCR), défibrillateur externe automatisé (DEA) et de secourisme en milieu de travail ; au total 48 personnes ont participé à l'une ou l'autre de ces formations. Le Cégep compte maintenant suffisamment de personnes aptes à intervenir en situation problématique.

Les nouveaux employés sont appelés à participer à une formation d'accueil visant à les sensibiliser aux risques d'accident en milieu de travail : 24 en 2014-2015, 30 en 2015-2016. Ajout d'un volet santé à la formation d'accueil afin de faire connaître nos programmes et politiques internes (PAE, santé globale, accueil des nouveaux employés, etc.). Réalisation d'un manuel d'information à l'intention de l'ensemble du personnel.

Résidence

Travaux de rénovation du système de chauffage de la résidence Lemieux. Un scénario de financement de la réfection d'un étage universitaire -5^e du Lemieux- a été élaboré et les travaux exécutés.

Moyens : Assurer une qualité des espaces physiques de travail

Assurer une qualité du matériel et de l'équipement utilisés au travail

Mettre en place des activités visant à assurer la santé et la sécurité du personnel

Le Cégep a effectué divers travaux visant à améliorer la qualité et la sécurité de ses infrastructures : voies de circulation, chauffage, blocs sanitaires, signalisation, façades, etc. Quelques-unes de ces interventions ont été rendues nécessaires par un nouveau contexte règlementaire.

Pour ce qui est des lieux et du matériel, il a sécurisé ses machines-outils et revu plusieurs de ses procédures de travail (en hauteur, à chaud, etc.). Il a aussi mis en place plusieurs mesures pour améliorer la gouvernance et la sécurité des ressources informationnelles.

Pour assurer la santé et la sécurité de son personnel, il lui a fourni de la formation et du perfectionnement sur le secourisme en milieu de travail, la reconnaissance des risques, la gestion du stress. Le nouveau personnel reçoit une formation visant à sensibiliser aux risques d'accident en milieu de travail. Le Cégep a également fait plusieurs analyses ergonomiques et apporté les correctifs nécessaires. Le Plan des mesures d'urgence a été revu.

Au CQFA, plusieurs interventions ont assuré la sécurité des équipements et des activités.

Le Cégep a acquis plusieurs outils logiciels pour améliorer et faciliter les opérations de gestion.

Indicateurs	Diagnostics
Actions témoignant de l'amélioration des processus dans un contexte de changements législatifs et règlementaires	Atteint
Réalizations liées à l'amélioration de la qualité des espaces physiques et des installations	Atteint
Réalizations liées à l'amélioration des équipements et du matériel	Atteint
Activités de promotion et de formation en matière de SST	Atteint
Activités liées à la santé et la sécurité des étudiants et du personnel	Atteint

L'atteinte de l'objectif 3.3

Assurer la qualité et la sécurité du milieu de travail et d'études.

Les efforts faits par le Cégep pour assurer la qualité du milieu du travail et d'études sont manifestes. Des informations complémentaires à ce sujet sont aussi rapportées aux objectifs portant sur l'amélioration des infrastructures (1,5) et sur l'adéquation des programmes (2,2).

Atteint	Généralement atteint	Partiellement atteint	Non atteint
---------	----------------------	-----------------------	-------------

Objectif 3.4 : Utiliser des pratiques institutionnelles efficaces pour assurer le recrutement du personnel.

Moyens	Indicateurs
Mettre en œuvre les politiques ou programmes institutionnels de recrutement du personnel : dotation des ressources humaines ; accès à l'égalité en emploi ; accueil et intégration du nouveau personnel Promouvoir les offres d'emploi	Activités de promotion des offres d'emploi Activités d'accueil et d'intégration du nouveau personnel Activités reliées à l'égalité en emploi

Programme de dotation

Révision du Programme de dotation du personnel afin d'assurer l'intégrité des processus de sélection et l'adaptation aux nouvelles pratiques en vigueur au Québec.

Portail emploi-cégep

Implantation du nouveau Portail de recrutement de personnel des cégeps www.emploicegep.qc.ca. Exploration de nouvelles façons de faire dont l'utilisation de la page Facebook du Cégep ainsi que la diffusion des offres d'emploi à l'ensemble du personnel par courriel.

La bonne diffusion de nos offres d'emploi a permis de combler les besoins du Cégep en matière d'embauche : 20 embauches en 14-15 et 47 en 15-16.

Comme dans d'autres cégeps, certains emplois sont plus difficiles à combler à cause du statut précaire de certains de ceux-ci ainsi que la non-compétitivité des salaires offerts. C'est le cas des enseignants et du personnel technique en Soins infirmiers, Hygiène dentaire et des techniques physiques.

Formation d'accueil aux nouveaux employés

Mise en place d'une formation d'accueil aux nouveaux employés (2015). La formation porte notamment sur la santé et la sécurité et les divers programmes et politiques du collège.

Accès à l'égalité

- Le Service des ressources humaines applique le programme d'accès à l'égalité et tient à jour ses statistiques.
- Dans tous les affichages, et quelle que soit la catégorie d'emploi, le Cégep précise qu'il applique un programme d'accès à l'égalité en emploi et invite les membres des groupes visés à poser leur candidature.
- Dans les grilles d'entrevue, le Cégep précise ce qui suit quant à son programme d'accès à l'égalité en emploi :
 - Les critères de sélection et l'évaluation ne doivent pas être discriminatoires;
 - Le taux de nomination préférentiel doit être appliqué pour les catégories d'emploi dans lesquelles les groupes visés sont sous-représentés (femmes, autochtones, personnes handicapées, minorités visibles ou ethniques).
- Le *Guide des membres du comité de sélection* fait référence au Programme d'accès à l'égalité, à la Charte des droits et libertés de la personne ainsi qu'au taux de nomination préférentiel.
- Dans la section *Emplois au Cégep de Chicoutimi* sur le site Internet on mentionne ce qui suit sur son programme d'accès à l'égalité en emploi :
 - « Le Cégep applique un programme d'accès à l'égalité en emploi et invite les membres des groupes visés (femmes, autochtones, minorités visibles, minorités ethniques, personnes handicapées) à poser leur candidature. Des mesures d'adaptation peuvent être offertes aux personnes handicapées en fonction de leurs besoins. »
- Depuis deux ans, l'activité sur la *Journée internationale de la femme* permet également de sensibiliser les membres du personnel à l'état de la situation des femmes (faisant partie ou non des minorités visibles/ethnique et des groupes autochtones) dans le monde et au travail.
- Chaque automne la *Semaine interculturelle* organisée par les SAÉE est un autre exemple de sensibilisation et d'ouverture de la communauté du CCHIC.

- Le Service des RH travaille présentement sur son 2^e rapport d'implantation (2018) et alimente sa réflexion sur les conditions d'intégration des membres du personnel et particulièrement sur les employés appartenant aux groupes visés par le programme.

<p>Moyens : Mettre en œuvre les politiques ou programmes institutionnels de recrutement du personnel : dotation des ressources humaines ; accès à l'égalité en emploi ; accueil et intégration du nouveau personnel</p> <p>Promouvoir les offres d'emploi</p>	
<p>Une meilleure diffusion des offres d'emploi permet désormais au Cégep de combler ses besoins en matière d'embauche. Le Cégep utilise notamment les médias sociaux pour diffuser ses offres d'emplois.</p> <p>Un programme d'accueil a également été mis sur pied afin de faciliter l'intégration du nouveau personnel. Des données complémentaires au sujet de l'intégration du personnel sont présentées à l'objectif 3.2 notamment pour le personnel enseignant.</p> <p>Le Programme de dotation du Cégep a été revu et ajusté aux nouvelles pratiques.</p> <p>Concernant le programme d'accès à l'égalité, des efforts sont faits régulièrement pour assurer l'égalité à l'emploi de tous : programme, sensibilisation, affichage, information, suivi statistique et intégration du personnel.</p>	
Indicateurs	Diagnostics
Activités de promotion des offres d'emploi	Généralement atteint
Activités d'accueil et d'intégration du nouveau personnel	Généralement atteint
Activités reliées à l'égalité en emploi	Généralement atteint

L'atteinte de l'objectif 3.4

Utiliser des pratiques institutionnelles efficaces pour assurer le recrutement du personnel.

Le Cégep a diversifié ses outils de promotion des emplois afin de combler ses besoins en main-d'œuvre et élargir le bassin de recrutement. Il a mis en place des mesures d'intégration du personnel et utilise les moyens à sa disposition pour favoriser l'égalité en emploi. Il demeure du travail à faire dans l'identification des secteurs où le recrutement est particulièrement difficile et à élaborer des moyens spécifiques.

Atteint	Généralement atteint	Partiellement atteint	Non atteint
---------	-----------------------------	-----------------------	-------------

Objectif 3.5 : Offrir des outils d'amélioration du français à l'ensemble du personnel.

Moyen	Indicateur
Rendre disponibles des outils d'amélioration du français	Énumération des outils offerts

Correction linguistique en collaboration avec OmniCAF

Depuis cinq (5) ans, une enseignante de littérature est libérée pour développer des outils liés à l'amélioration du français pour l'ensemble du personnel : capsules linguistiques dans les *Nouvelles du jeudi*, cours crédités, dictées, test de sélection, projets disciplinaires.

Offre de deux courtes formations (durée de 2 heures) à l'ensemble du personnel : une adaptée pour le personnel enseignant et une autre à l'intention du personnel qui doit écrire et corriger des textes ; 15 personnes ont participé aux activités.

Procédure d'évaluation et de développement des compétences linguistiques du nouveau personnel

Mise en place d'une procédure d'évaluation et de développement des compétences linguistiques du nouveau personnel au Cégep. Elle comprend un test diagnostic préemploi en ligne, l'analyse des résultats, l'accompagnement d'un nouvel employé et des mesures correctrices.

Lors de processus de sélection, les candidats sont soumis au test d'évaluation des compétences linguistiques. Par la suite, certaines personnes sont référées à Omnicaf, d'autres suivent des formations spécifiques et sont accompagnées dans le développement de leurs compétences. Les personnes identifiées doivent reprendre le test préemploi et le réussir.

Le Service des ressources humaines utilise Moodle pour le test de français préemploi.

Politique relative à l'emploi et de la qualité de la langue française

Révision et promotion de la Politique relative à l'emploi et de la qualité de la langue française

Disponibilité du logiciel Antidote pour l'ensemble du personnel.

Comité de valorisation de la langue française, sous-comité de la Commission des études.

Moyen : Rendre disponible des outils d'amélioration du français	
Lors des jurys de sélection, les candidats doivent obligatoirement passer un test d'évaluation de leurs compétences langagières. Les personnes embauchées qui présentent des lacunes en français sont référées aux ressources susceptibles de les appuyer. Des formations courtes ou créditées sont offertes régulièrement au personnel. Le personnel peut aussi se perfectionner en français en lisant les capsules linguistiques publiées à l'interne. Le logiciel Antidote est disponible sur les ordinateurs du personnel.	
Indicateur	Diagnostic
Énumération des outils offerts	Atteint

L'atteinte de l'objectif 3.5 : Offrir des outils d'amélioration du français à l'ensemble du personnel.

Le Cégep offre des outils visant l'amélioration du français de son personnel : formations, capsules et logiciel de correction. Le nouveau personnel fait l'objet de mesures précises et complètes.

Atteint	Généralement atteint	Partiellement atteint	Non atteint
----------------	-----------------------------	------------------------------	--------------------

7.4.2 Appréciation générale de l'orientation 3 et regard critique

Orientation 3 : Faire du cégep un milieu de vie sain et propice à l'épanouissement de ses ressources humaines.

Les objectifs

Les liens avec l'orientation 3

L'orientation 3 vise essentiellement faire du Cégep un meilleur employeur. Pour ce faire, il compte améliorer le climat de travail en misant notamment sur le renforcement du sentiment d'appartenance de son personnel (3.1 et 3.2) sur sa capacité à assurer la formation et l'épanouissement de son personnel (3.2 et 3.5), sur la sécurité accrue de ses installations, de ses équipements et de ses procédures (3.3) et sur son attractivité pour combler ses besoins en main-d'œuvre (3.4).

Tableau : Le réalisme des objectifs

Objectifs		Atteint	Généralement atteint	Partiellement atteint	Non atteint
3.1	Maintenir et améliorer la qualité de vie au travail du personnel		√		
3.2	Offrir des activités professionnelles et sociales favorisant l'épanouissement du personnel au travail		√		
3.3	Assurer la qualité et la sécurité du milieu de travail et d'études	√			
3.4	Utiliser des pratiques institutionnelles efficaces pour assurer le recrutement du personnel		√		
3.5	Offrir des outils d'amélioration du français à l'ensemble du personnel	√			
Total		2	3	0	

Dans l'orientation 3, deux objectifs sont atteints. Ils concernent la qualité et la sécurité du milieu de travail et d'études et l'amélioration du français. Trois objectifs ont été jugés comme généralement atteints. Le Cégep a fait de gros efforts pour améliorer le climat de travail et créer un milieu de vie sain, et épanouissant pour son personnel et ses étudiants depuis 2015.

L'objectif 3.1 est généralement atteint parce que le Cégep a mis en place depuis peu un certain nombre d'initiatives visant notamment à assurer une meilleure communication entre le personnel et les différents services : réunion des coordonnateurs, chantiers de consultation, médias, etc. Diverses initiatives ont aussi amené la création de divers comités de travail et de réflexion pour augmenter la participation du personnel aux activités du Cégep : CAP-santé, plateforme de consultation, CHICC, *Construisons le Cégep de l'avenir*. De façon complémentaire, les réalisations présentées à l'objectif 3.2 témoignent de l'amélioration du climat de travail notamment par la diversité des activités proposées au personnel et par la grande participation enregistrée à celles-ci.

L'objectif 3.2 est généralement atteint parce que le Cégep a mis en place diverses mesures pour améliorer le climat de travail, favoriser la socialisation et reconnaître l'excellence du travail accompli par le personnel : fête de Noël, activité de reconnaissance des années de service, soirée des retraités, etc. Il favorise le perfectionnement de son personnel et lui offre diverses possibilités d'épanouissement, notamment par la mobilité internationale ou la recherche. Ces mesures sont de plus en plus appréciées.

L'objectif 3.3 est atteint parce que le Cégep a effectué divers travaux visant à améliorer la qualité et la sécurité de ses infrastructures : voies de circulation, chauffage, blocs sanitaires, signalisation, façades, etc. Pour ce qui est des lieux et du matériel, il a sécurisé ses machines-outils et revu plusieurs de ses procédures de travail (en hauteur, à chaud, etc.). Il forme son personnel aux mesures de sécurité et aux règles à suivre pour assurer la sécurité de tous. Il a aussi mis en place plusieurs mesures pour améliorer la gouvernance et la sécurité des ressources informationnelles. Il a aussi implanté divers outils informatiques destinés à améliorer et faciliter la gestion : réservation de locaux, confection des horaires, prises des photos. Pour assurer la qualité et la sécurité du milieu de travail et d'études, le Cégep a vraiment entrepris d'agir sur plusieurs fronts : la formation, la santé et la sécurité et l'amélioration de ses infrastructures et de ses installations.

L'objectif 3.4 est généralement atteint parce que le Cégep a diversifié ses outils de promotion des emplois afin de combler ses besoins en main-d'œuvre et élargir le bassin de recrutement. Il a mis en place des mesures d'intégration du personnel et utilise les moyens à sa disposition pour favoriser l'égalité en emploi. Il demeure du travail à faire dans l'identification des secteurs où le recrutement est particulièrement difficile et à élaborer des moyens spécifiques.

L'objectif 3.5 a été jugé atteint parce que le Cégep offre à son personnel des outils pour améliorer la qualité de leur français et c'est notamment le cas des nouveaux employés. Une procédure d'évaluation de la qualité du français a été mise en place à l'embauche et elle comprend des mesures d'accompagnement et de suivi.

Compte tenu des jugements portés sur les objectifs de l'orientation 3, on peut conclure que de façon générale, les objectifs sont réalistes.

Les libellés des objectifs

Des cinq (5) objectifs, tels qu'amendés lors de la révision de 2014, quatre comprennent des verbes qui appellent une obligation de moyens : offrir, utiliser et assurer. Les indicateurs reliés à ces verbes témoignent de cette démonstration : énumération, activités, réalisations. Un objectif utilise un verbe qui suppose une donnée de référence : améliorer le climat de travail. Cependant, comme il porte sur une donnée intangible difficile à quantifier et à apprécier, il est traité comme une obligation de moyen avec des indicateurs qui font référence à des activités reliées.

Les libellés des objectifs de l'orientation 3 sont pertinents compte tenu qu'ils touchent un thème dont l'appréciation ne peut être que difficilement appréciée quantitativement, à moins de le mesurer par le degré de satisfaction (donnée perceptuelle).

Les indicateurs de l'orientation 3

Indicateurs de l'orientation 3		Atteint	Généralement atteint	Partiellement atteint	Non atteint
Maintenir et améliorer la qualité de vie au travail du personnel					
	Activités visant à favoriser la qualité de vie au travail et participation du personnel	√			
	Programmes et politiques favorisant la qualité de vie au travail ajoutés ou actualisés	√			
Offrir des activités professionnelles et sociales favorisant l'épanouissement du personnel au travail					
	Activités sociales offertes au personnel et participation	√			
	Activités de perfectionnement offertes au personnel et participation	√			
	Activités visant à faire connaître les réalisations personnelles et professionnelles du personnel et participation	√			
Assurer la qualité et la sécurité du milieu de travail et d'études					
	Actions témoignant de l'amélioration des processus dans un contexte de changements législatifs et règlementaires	√			
	Réalisations liées à l'amélioration de la qualité des espaces physiques et des installations	√			
	Réalisations liées à l'amélioration des équipements et du matériel	√			
	Activités de promotion et de formation en matière de SST	√			
	Activités liées à la santé et la sécurité des étudiants et du personnel	√			
Utiliser des pratiques institutionnelles efficaces pour assurer le recrutement du personnel					
	Activités de promotion des offres d'emploi,	√			
	Activités d'accueil et d'intégration du nouveau personnel,	√			
	Activités reliées à l'égalité en emploi	√			
Offrir des outils d'amélioration du français à l'ensemble du personnel					
	Énumération des outils offerts	√			
Total		14	0	0	0

Tous les indicateurs ont été considérés comme atteints, même en l'absence de cible. Il faut dire que tous sont liés à une démonstration de l'ordre des moyens mis en œuvre pour atteindre l'objectif. Les indicateurs sont donc pertinents et liés aux objectifs. Entre la version initiale du plan stratégique et la version révisée, presque tous les indicateurs ont été modifiés afin qu'ils puissent témoigner de l'atteinte des objectifs en l'absence de cibles précises.

Appréciation globale de l'orientation 3

Beaucoup d'efforts ont été consentis au Cégep ces deux dernières années pour améliorer le climat de travail et la qualité du milieu qu'il offre à son personnel. Le Cégep a tenté de favoriser le développement du sentiment d'appartenance de son personnel, et de favoriser la création d'un milieu de vie riche et épanouissant pour tous.

Les réalisations du Cégep à titre d'employeur :

- Offre d'activités axées sur la santé et l'activité physique pour le personnel.
- Initiatives pour améliorer les communications à l'interne.
- Mise en place d'une plateforme de consultations.
- Révision des processus administratifs.
- Adoption d'un Code de civilité.
- Développement de projets internationaux et de projets de coopération internationale auxquels participe le personnel.
- Soutien à la recherche.
- Révision du Programme de dotation pour l'ajuster aux meilleures pratiques.
- Révision des politiques de perfectionnement pour les ajuster aux besoins.
- Offres conséquentes et diversifiées de formations pour le personnel.
- Offre de RAC pour le personnel de service.
- Soutien et accompagnement des nouveaux enseignants.
- Activités de reconnaissance pour le personnel, les retraités, les diplômés de Performa, etc.
- Activités sociales pour le personnel : party de Noël et de fin d'année, etc.
- Utilisation des médias sociaux pour les affichages.
- Application de son programme accès à l'égalité et mesures d'intégration du nouveau personnel.
- Offre d'outils pour l'amélioration du français du personnel.
- Procédure d'évaluation des compétences langagières du nouveau personnel, accompagnement et suivi.
- Disponibilité du logiciel Antidote pour l'ensemble du personnel.

La qualité et la sécurité du milieu

- Sécurisation des machines et des équipements.
- Acquisition de logiciels pour améliorer la gestion des opérations.
- Actualisation du Plan des mesures d'urgence.
- Offre de formations en matière de santé et de sécurité notamment pour le nouveau personnel.
- Actualisation de diverses procédures sécuritaires.
- Analyses ergonomiques de diverses fonctions de travail et correctifs.
- Sécurisation des installations au CQFA.
- Travaux de réfection et de sécurisation : façades, aires de circulation, résidence, etc.

De la synthèse de l'orientation 3, le Cégep retient qu'il a dû agir sur tous les moyens mis à sa disposition pour améliorer le climat de travail au Cégep afin de se positionner en bon employeur et développer son attractivité à ce titre. Il réussit partiellement à combler ses besoins de main-d'œuvre en diversifiant les moyens pour diffuser ses offres d'emploi. Ceci dit, il a aussi dû avoir recours à diverses initiatives pour améliorer le climat de travail : activités sociales, activités de reconnaissance, consultations, formations, activités professionnelles (projets, recherche), participation du personnel à divers comités de travail et de réflexion, etc. La grande participation du personnel aux diverses activités, aux formations, aux projets, aux comités et aux consultations témoignent de l'amélioration du climat de travail au Cégep.

Pistes d'amélioration

De la lecture des données collectées au bilan de l'orientation 3, on peut en déduire les pistes d'amélioration suivantes :

- Utiliser la plateforme de consultation et des outils numériques pour augmenter la transparence de la gestion et favoriser l'amélioration continue du climat de travail.
- Prévoir des mesures institutionnelles d'intégration du personnel en lien notamment avec l'application du programme d'égalité en emploi.
- Se servir des mesures d'intégration du personnel pour enrichir les mesures d'intégration des étudiants et particulièrement ceux de l'international et des communautés culturelles.

On peut dire que l'orientation 3 du plan stratégique a été réalisée et que le Cégep a réussi à faire du cégep un milieu de vie sain et propice à l'épanouissement de ses ressources humaines.

7.5 Orientation 4

« Afin de contrer la baisse de fréquentation annoncée par le Ministère, le Cégep de Chicoutimi doit se démarquer sur plusieurs plans. Nous savons que les étudiants, en décidant de continuer leurs études au collégial, prennent en considération la qualité de l'enseignement, mais également l'effervescence, la variété et la vitalité de la vie étudiante. Miser sur la vie étudiante est donc stratégique et dynamisant. ²⁶ »

La section suivante présente un portrait de la qualité de la vie étudiante qui est offerte aux étudiants du Cégep de Chicoutimi. La dernière partie de la présente section fait le point sur l'appréciation globale de l'orientation 4.

7.5.1 L'atteinte des objectifs

Objectif 4.1 : Offrir aux étudiants des activités leur permettant de se réaliser et de s'engager dans des projets culturels, communautaires, sportifs et éducatifs et qui auront un impact sur le recrutement et la rétention des étudiants au Cégep de Chicoutimi.

Moyens	Indicateurs
Mise en œuvre d'activités dynamiques favorisant l'engagement dans la vie étudiante Mise en œuvre d'activités favorisant de saines habitudes de vie Offrir les ressources nécessaires pour soutenir les étudiants dans la préparation et la réalisation de leurs projets	Nombre d'activités ciblées et participation Nombre de services offerts aux étudiants et participation Niveau de satisfaction des étudiants envers les activités et les services

Activités d'accueil et de recrutement

Organisation d'une journée préaccueil pour les nouveaux inscrits. Cette activité permet à ceux qui amorcent leurs études collégiales à l'automne et à leurs parents de bien connaître les activités et les services offerts par le Cégep. Participation d'environ 200 personnes.

Diverses activités : *Étudiant d'un jour*, Salon de l'éducation ZigZag -*Je fais mon chemin*, journées d'information scolaire. Participation des jeunes du secondaire à l'activité *Étudiant d'un jour* : 190 en 14-15, 170 en 15-16.

Médias sociaux

Élaboration d'une politique encadrant l'utilisation des médias sociaux.

Sentiment d'appartenance

Divers travaux en lien avec le développement du sentiment d'appartenance à la vie collégiale comme l'utilisation du logo des Couguars, apparition d'une nouvelle mascotte et l'installation de murales pour les équipes sportives.

Activités d'accueil dans les programmes

Les programmes tiennent des activités d'accueil afin de favoriser l'intégration des étudiants : souper, pause-café, « Cap jaseux », activités de groupe, etc. Selon les années, de 60 à 80 % des nouveaux étudiants y participent. Bonne participation des enseignants.

Cégeps en spectacle

Planification et organisation de la finale régionale (mars 2015) de l'Est-du-Québec pour la 36^e finale régionale de Cégeps en spectacle : 15 participants pour 10 cégeps. Cet événement fut un succès au niveau de la visibilité et du financement. Le public était présent en grand nombre dans la salle avec plus de 450 personnes.

Finale régionale 2015-2016 : La réalisation de la 37^e finale nationale de Cégeps en spectacle a eu lieu le 30 avril 2016 devant un public de 500 personnes.

Il y a eu 10 rencontres avec le comité organisateur, 12 bénévoles et 212 heures de bénévolat provenant des étudiants et des membres du personnel.

Participation des étudiants aux activités de Cégeps en spectacle de 2011 à 2016 (Source : DSAE)

Année	Local	Régional	National
2011-12	25	4	---
2012-13	20	5	5
2013-14	15	1	---
2014-15 Chicoutimi	32	1	1
2015-16 Chicoutimi	21	1	12 bénévoles

Offres d'activités

Chaque année, le Cégep organise le Gala Montagne pour souligner et reconnaître la participation exceptionnelle d'étudiants à la vie scolaire et culturelle dans leur milieu ou auprès d'organismes externes.

Engagement étudiant Montagne de 2011 à 2016 (Source : DSAE)

Année	Nombre d'inscriptions	Nombre de finissants
2011-12	32	15
2012-13	36	11
2013-14	34	9
2014-15	39	10
2015-16	43	12
	184	57

Gala Reconnaissance

Chaque année, le Cégep organise le Gala Reconnaissance de la vie étudiante avec prise de photos et remise d'un trophée pour le gagnant et la gagnante et photo encadrée des gagnants sur un des murs du Cégep afin de favoriser l'engagement étudiant.

Participation étudiante au Gala Reconnaissance de 2011 à 2016 (Source : DSAE)

Année	Nombre de candidatures étudiantes	Nombre de catégories
2011-12	49	10
2012-13	51	10
2013-14	50	10
2014-15	52	10
2015-16	56	12

Forces AVENIR (chiffres)

Promotion et accompagnement des candidatures au concours.

Participation au programme Forces AVENIR de 2011 à 2016 (Source : DSAE)

Année	Nombre de candidatures	Présence au Gala (Québec)
2011-2012	7	4
2012-2013	1	1
2013-2014	3	0
2014-2015	3	1
2015-2016	0	0

Promotion et accompagnement des candidatures au *Concours Chapeau les filles!* ; au cours des 4 dernières années, nous avons eu trois (3) lauréates.

La promotion du *Concours Chapeau les filles!* se fait dans le cadre des PROJETS NOVATEURS. Ce programme vise à soutenir financièrement des initiatives des établissements scolaires qui poursuivent comme objectifs la diversification des choix scolaires des filles et la réussite de celles qui sont inscrites dans des formations professionnelles ou techniques typiquement masculines. La promotion du concours se fait principalement dans sept (7) départements : Soins préhospitaliers d'urgence, Technologie forestière, Génie civil, Technologie de l'électronique industrielle, Technologie du génie métallurgique, Pilotage d'aéronefs et Techniques de l'informatique. De cinq à dix personnes participent au Concours chaque année.

Mention au bulletin

Promotion sur Facebook, pose d'affiches, publicité par l'équipe d'animation auprès des coordonnateurs.

Engagement étudiant : mise en œuvre d'activités dynamiques favorisant l'engagement dans la vie scolaire, sportive, communautaire ou culturelle.

Nombre de mentions au bulletin de 2011 à 2016 (Source : DSAE)

Année	Nombre de mentions	Nombre de catégories
2011-2012	208	5
2012-2013	386	6
2013-2014	315	5
2014-2015	211	6
2015-2016	302	6

Structuration du projet RAJ : Regroupement action jeunesse pour la reconnaissance de l'implication des jeunes.

Promotion et accompagnement des candidats de Génie électrique et/ou d'Informatique aux Olympiades de la formation professionnelle et technique (provinciale et nationale).

Participation d'étudiants au Concours entrepreneuriat (volet I) et de près de 400 personnes au volet II mesures de sensibilisation- formation de 15 heures de formation sur l'esprit entrepreneurial. La participation a pris fin en 2015.

Voyages d'études des étudiants de Technologie de l'architecture à Barcelone et Madrid pour se familiariser avec les techniques de construction différentes. Les étudiants ont pu assister à des ateliers donnés par l'Université universelle de Catalogne.

Voyages et projets internationaux offerts aux étudiants par les départements et le Service aux étudiants : Soins infirmiers (tous les ans), Techniques de réadaptation, physique (aux 2 ans), le programme Sciences humaines (sporadique), Histoire et civilisation (1 seule fois), Comptabilité et gestion, Foresterie, Soins préhospitaliers d'urgence (à chaque année depuis 2 ans), Psychologie (sporadique), le programme Engagement Montagne des SAEE (à tous les ans), des équipes collégiales en basketball (aux 2 ans).

Troupe de théâtre Les Mal-Avenants

Participation étudiante à la troupe de théâtre de 2011 à 2016 (Source : DSAE)

Année	Nombre de participants
2011-2012	14
2012-2013	21
2013-2014	13
2014-2015	17
2015-2016	8

Divers prix et concours

Promotion et accompagnement des jeunes à divers concours :

- Prix littéraire des collégiens
- Concours de mathématiques
- Prix collégien du cinéma québécois
- Concours d'idée d'affaires du CEE-UQAC
- Concours de l'Association canadienne de physique
- Concours « Troitsky » : à chaque année, une équipe d'étudiants de Génie civil représente le cégep et participe au concours de construction de ponts en bâton de bois « Troitsky Bridge Building » de l'Université de Concordia. Les étudiants du cégep y raflent souvent les plus grands honneurs.

Diverses activités culturelles

Le Cégep offre à sa population étudiante plusieurs autres activités culturelles comme : équipe d'improvisation, intercollégial en philosophie, marathon d'écriture, recueil de poésie, cégep BD, local de musique avec piano, exposition de photos, etc.

Comité humanitaire d'intervention de crise (CHIC)

Réalisation d'une clinique d'interventions multidisciplinaires en soins, prévention et sensibilisation.

Interventions sur quatre volets, dont la promotion, la prévention, l'intervention et la postvention par le CHIC pour mieux connaître et comprendre la clientèle étudiante.

Réalisation d'activités de sensibilisation sur la santé et le mieux-être de l'étudiant par les membres du CHIC : toxico, ITSS, suicide, solitude, cyberdépendance, gestion du stress, santé mentale, nutrition, etc. Séance de verbalisation (débriefing) au besoin. Harmonisation des interventions pour les cas litigieux.

Entre 300 et 700 personnes sont rejointes annuellement par ces activités.

Près de 200 demandes par année pour des consultations en psychologie.

Politique de santé mieux-être des étudiants

Mise en place d'une Politique de saines habitudes de vie et de mieux-être des étudiants en collaboration avec la Direction des études. Rencontres avec différents intervenants du milieu afin de présenter le contenu de la Politique.

Orientation scolaire

Les API reçoivent les étudiants avec ou sans rendez-vous pour des consultations en orientation scolaire; bon an, mal an, ce sont près de 2 000 personnes qui ont recours à ces services de consultation. Les API ont aussi mis sur pied un groupe visant à supporter le retour aux études d'adultes.

Politique relative à la protection et à la valorisation de l'environnement et au développement durable

Mise en place d'un comité de révision de la Politique relative à la protection et à la valorisation de l'environnement et au développement durable. Engagement d'un écoconseiller pour guider le comité sur la démarche, l'échéance et le contenu éventuel de la Politique. Version préliminaire en consultation auprès de six (6) focus groupe.

Besoins financiers des étudiants

Mettre en place le service sans rendez-vous pour les étudiants qui ont des besoins financiers (prêts et bourses, avance de fonds et fonds de secours).

Le Service de l'aide financière offre le service de vérification d'analyse de dossiers, le service de rendez-vous et de sans rendez-vous et accompagne l'étudiant dans les demandes de dérogation. Entre 20 et 30 étudiants sont rencontrés de façon hebdomadaire.

Entre 750 à 850 demandes d'aide financière sont faites par les étudiants du Cégep de Chicoutimi. De ce nombre, environ 80 % reçoivent des prêts et bourses et 50 % une bourse d'études.

Production d'une documentation pour les étudiants afin de les aider à remplir les différents formulaires relatifs à toute la question de l'aide financière aux études.

Fonds de secours

Révision du fonctionnement du fonds de secours et développement de projets.

De nouveaux membres se sont joints au comité du fonds de secours. Mise à jour de la politique incluant une procédure pour venir en aide aux étudiants internationaux. Cette politique donne maintenant d'excellentes balises afin d'octroyer de l'aide aux étudiants qui ont des besoins financiers urgents. Nous traitons annuellement entre 20 à 45 demandes d'aide au Fonds de secours.

L'ajout d'une procédure d'aide pour les étudiants internationaux facilite le travail des différents acteurs et permet à ces étudiants de bénéficier rapidement d'une aide temporaire.

Appui à l'AGEECC

Accompagner l'AGEECC dans le développement d'activités adaptées au milieu :

- Assemblées générales.
- Aide dans l'organisation de colloques nationaux des associations étudiantes.
- Accueil des étudiants (casier, agenda, activités d'accueil).
- Mise en place d'un comité Cégep et AGECC pour favoriser la circulation de l'information.
- Réalisation d'activités d'intégration des étudiants (party, activités sociales).
- Etc.

Activités écoresponsables

Le Comité d'action et de concertation en environnement du Cégep de Chicoutimi (CACEECC) coordonne des activités (4 à 5 annuellement) qui rejoignent entre 50 et 600 personnes. Tous les groupes (étudiants, enseignants, professionnels, employés de service, cadres, les services aux étudiants, les ressources matérielles) sont représentés sur ce comité.

Réalisation de projets en collaboration avec les jeunes (5 à 10) du groupe l'Envert : transport écoresponsable, gestion des matières résiduelles, sensibilisation de la clientèle et du personnel, distribution d'arbres, journée sans voiture, jardins de fenêtre, semaine environnementale, diminution des notes de cours « papier », campagne de sensibilisation des dosettes à cafés, etc.

Installation de deux écrans interactifs pour favoriser le transport en commun et diminuer les déplacements autosolos.

Mobilité internationale

Des exemples d'activités de mobilité étudiante :

- 43 étudiantes de Soins ont effectué un stage dans un dispensaire au Sénégal pour soutenir le médecin et la population locale (3 séjours de 2011 à 2013).
- 24 étudiants (4 projets de 2011 à 2015) de Réadaptation physique ont effectué un séjour humanitaire au Pérou pour y travailler dans des centres spécialisés pour enfants ayant des handicaps physiques et intellectuels.

L'organisation de ces activités est faite à l'initiative des enseignants. Ces activités doivent s'autofinancer. Les SAEE et les services administratifs participent au soutien logistique de l'organisation : gestion financière des revenus et des dépenses, activités de financement, de gestion de la sécurité, formation des étudiants aux voyages à l'étranger, libération du personnel, etc.

Dans le cadre de ce programme, il faut souligner le projet de soins infirmiers au Nunavut.

Moyens : Mise en œuvre d'activités dynamiques favorisant l'engagement dans la vie étudiante

Mise en œuvre d'activités favorisant de saines habitudes de vie

Offrir les ressources nécessaires pour soutenir les étudiants dans la préparation et la réalisation de leurs projets

Le Cégep offre sur une base régulière une multitude d'activités et de projets culturels, sportifs, communautaires, écoresponsables et éducatifs permettant aux étudiants de se réaliser, de s'épanouir et de réussir.

Dès leur entrée au Collège, les jeunes ont accès à des activités visant à favoriser leur intégration à leur faire connaître l'ensemble des services auxquels ils auront accès tout au long de leur passage au Collège.

Diverses initiatives ont été prises en vue de développer leur sentiment d'appartenance au Cégep et à leur programme. Le Cégep soutient l'engagement des étudiants et leur participation aux concours et compétitions qui leur permettent de se dépasser. Les étudiants inscrits en Sports-études bénéficient d'un accompagnement individualisé afin de favoriser leur réussite.

Le CHIC organise régulièrement des activités de sensibilisation et de promotion de la santé et du mieux-être.

Les étudiants ont également accès à des voyages d'études et à des projets de mobilité internationale.

Divers services adaptés sont aussi accessibles aux étudiants qui éprouvent des problèmes financiers ou de choix vocationnels.

La satisfaction des jeunes envers les activités et les services n'est pas mesurée de façon formelle.

Indicateurs	Diagnostics
Nombre d'activités ciblées et participation	Atteint
Nombre de services offerts aux étudiants et participation	Atteint
Niveau de satisfaction des étudiants envers les activités et les services	Généralement atteint

L'atteinte de l'objectif 4.1

Offrir aux étudiants des activités leur permettant de se réaliser et de s'engager dans des projets culturels, communautaires, sportifs et éducatifs et qui auront un impact sur le recrutement et la rétention des étudiants au Cégep de Chicoutimi.

La satisfaction des jeunes envers les activités et les services n'est pas mesurée de façon formelle. Le bilan du Plan stratégique fait cependant mention de la participation des jeunes aux activités. On peut penser que celle-ci témoigne d'une certaine façon de leur satisfaction. Le Cégep témoigne aussi de sa capacité à ajuster son offre et ses services aux intérêts et aux besoins des jeunes : ajout de services, ajustement des horaires et des activités, services liés aux projets internationaux, etc. Pour toutes ses raisons et pour la qualité et la diversité de son offre d'activités permettant aux étudiants de se réaliser et de s'engager dans des projets culturels, communautaires, sportifs et éducatifs, on peut considérer que l'objectif est atteint.

Atteint	Généralement atteint	Partiellement atteint	Non atteint
----------------	-----------------------------	------------------------------	--------------------

7.5.2 Appréciation générale de l'orientation 4 et regard critique

Orientation 4 : Se démarquer par la qualité et l'originalité de la vie étudiante au Cégep

L'objectif

Les liens avec l'orientation 4

Avec l'orientation 4, le Cégep rappelle qu'il faut miser sur la qualité et richesse de la vie étudiante pour attirer des jeunes et leur permettre de se réaliser et de s'épanouir. L'objectif comprend deux volets : les activités et les services. Pour avoir une image complète des activités et des services qui sont offerts au Cégep et qui composent la vie étudiante, il faut également se référer aux données présentées aux orientations 1 et 2 : mesures d'aide, accueil, encadrement, projets internationaux, voyages éducatifs, etc.

L'orientation 4 ne comprend qu'un seul objectif : offrir aux étudiants des activités leur permettant de se réaliser et de s'engager dans des projets culturels, communautaires, sportifs et éducatifs et qui auront un impact sur le recrutement et la rétention des étudiants au Cégep de Chicoutimi. Celui-ci énumère les champs d'action dans lesquels le Cégep entend développer son offre et les visées recherchées : attirer des jeunes et favoriser leur persévérance.

Tableau : Le réalisme des objectifs

Objectifs		Atteint	Généralement atteint	Partiellement atteint	Non atteint
4.1	Offrir aux étudiants des activités leur permettant de se réaliser et de s'engager dans des projets culturels, communautaires, sportifs et éducatifs et qui auront un impact sur le recrutement et la rétention des étudiants au Cégep de Chicoutimi.	√			

Dans l'orientation 4, l'objectif est atteint parce que les données comprises dans l'ensemble du bilan du plan stratégique témoignent du dynamisme et de la richesse de la vie étudiante au Cégep de Chicoutimi. On n'a qu'à considérer la richesse de son offre d'activités culturelles (théâtre, danse, arts, ciné-club, improvisation), sportives (équipes, compétitions, encadrement), scientifiques (démonstrations, concours), éducatives (santé et activité physique) et communautaires (Envert, covoiturage, gestion des résidus, campagnes de sensibilisation). L'ensemble des services offerts aux jeunes répondent à des besoins de jeunes adultes : prêts et bourses, fonds d'urgence, mesures d'aide à la réussite, encadrement pour diverses clientèles, orientation scolaire, accueil et intégration, ateliers d'aide à la réussite, etc.

Compte tenu des jugements portés sur les objectifs de l'orientation 4, on peut conclure que de façon générale, l'objectif est réaliste.

Le libellé de l'objectif

L'objectif unique utilise le verbe offrir qui comprend une obligation de moyens avec des indicateurs qui font référence à des activités reliées.

Le libellé est pertinent dans la mesure où il touche un thème dont l'appréciation ne peut être que difficilement appréciée quantitativement, à moins de le mesurer par le degré de satisfaction (donnée perceptuelle). Le bilan du plan stratégique ne fait pas état du degré de satisfaction des jeunes au regard de la qualité de la vie étudiante. Par ailleurs, il fait état d'une participation intéressante aux diverses activités et une fréquentation assidue des services offerts. Cela témoigne d'une certaine façon de la pertinence de l'offre d'activités et de services.

Les indicateurs de l'orientation 4

Indicateurs de l'orientation 4		Atteint	Généralement atteint	Partiellement atteint	Non atteint
Offrir aux étudiants des activités leur permettant de se réaliser et de s'engager dans des projets culturels, communautaires, sportifs et éducatifs et qui auront un impact sur le recrutement et la rétention des étudiants au Cégep de Chicoutimi.					
	Nombre d'activités ciblées et participation	√			
	Nombre de services offerts aux étudiants et participation	√			
	Niveau de satisfaction des étudiants envers les activités et les services		√		
Total		2	1		

Deux (2) indicateurs ont été considérés comme atteints, même en l'absence de cible. Il faut dire que deux indicateurs sur trois sont liés à une démonstration de l'ordre des moyens mis en œuvre pour atteindre l'objectif. Le dernier indicateur aurait pu engager le Cégep dans une démarche visant à recueillir des données quantitatives probantes à cet effet. Les indicateurs sont pertinents.

Entre la version initiale du plan stratégique et la version révisée, presque tous les indicateurs ont été modifiés afin qu'ils puissent témoigner de l'atteinte des objectifs en l'absence de cibles précises.

Appréciation globale de l'orientation 4

Le Cégep Chicoutimi offre un ensemble d'activités et des services qui permettent aux étudiants de se développer, de réussir et s'épanouir. Si l'on tient compte de l'ensemble des activités et des services et notamment ceux qui touchent la réussite, l'orientation scolaire et l'accompagnement des étudiants faisant partie des clientèles spécifiques (autochtones, étudiants internationaux, sportifs et avec des besoins particuliers), on voit bien la richesse et la diversité de la vie sociale et pédagogique offerte par le Cégep. On voit surtout que ces activités et ces services sont ancrés dans la réalité des jeunes et couvrent un large spectre d'intérêts.

La vie sociale au Cégep

- Offre d'activités de sensibilisation à la santé et à l'écoresponsabilité.
- Offre d'activités d'accueil des nouveaux étudiants.
- Offre d'ateliers d'aide à la réussite.
- Mise en place de services pour favoriser l'intégration et la réussite de l'ensemble des étudiants et des clientèles spécifiques : autochtones, internationaux, étudiants athlètes, étudiants en situation de handicap.
- Activités de recrutement.
- Activités favorisant l'engagement : promotion, accompagnement, Gala reconnaissance, défi Montaigne.
- Promotion de divers concours et accompagnement des participants : Chapeau les filles, prix des collégiens, Forces Avenir, etc.
- Offre de diverses activités culturelles : troupe de danse, de théâtre et d'improvisation.
- Soutien à l'organisation des voyages d'études et des projets de coopération internationale.
- Mise en place de services d'aide financière.

- Soutien à l'AGEECC.

Le Cégep offre aux étudiants une grande diversité d'activités et de services. On note que les étudiants participent aux activités et se prévalent largement des services offerts. On note aussi que le Cégep cherche constamment à ajuster son offre aux intérêts et aux besoins. Est-ce que la qualité et la diversité des activités et des services permettent au Cégep de se démarquer et d'être attractif ? Dans ses activités de recrutement, le Cégep mise beaucoup sur la qualité de la vie sociale et pédagogique et sur la diversité de ses installations pour se démarquer et attirer des jeunes. On peut penser qu'il réussit à se démarquer si on considère notamment la quantité des étudiants-athlètes, des internationaux et des autochtones qui choisissent le Cégep. On peut aussi penser qu'il réussit à se démarquer si on considère qu'il a presque maintenu ses effectifs dans un contexte de baisse démographique et notamment de baisse du nombre des jeunes de 14 à 25 ans.

Pistes d'amélioration

De la lecture des données collectées au bilan de l'orientation 4, on peut en déduire les pistes d'amélioration suivantes :

- Mesurer l'adéquation des services et des offres d'activités avec les besoins des étudiants.
- Mesurer de façon systématique la satisfaction des participants aux diverses activités et services.

On peut dire que l'orientation 4 du plan stratégique a été généralement réalisée si on juge que le Cégep a réussi à offrir aux étudiants une vie étudiante riche et diversifiée, mais qu'on ne peut pas attester que celle-ci ait permis au Cégep de Chicoutimi de se démarquer pour autant. Difficile d'en juger en l'absence de résultats attendus précis.

8. JUGEMENT GLOBAL DE L'EFFICACITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2011-2016

Le regard critique sur le plan stratégique

La CÉEC demande au Collège de porter un jugement global sur son plan stratégique : « *L'établissement porte un jugement global sur l'efficacité de son plan stratégique. Selon l'établissement, le plan stratégique est efficace. De plus, le plan de réussite est efficace et il soutient la réussite, la persévérance et la diplomation. Le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi ont contribué à l'efficacité du plan stratégique. Il porte une appréciation globale sur le plan, souligne les points forts, détermine les améliorations à apporter à sa planification stratégique et élabore un plan de suivi.* »²⁶ Le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi ont déjà fait l'objet d'une analyse dans le rapport d'autoévaluation à mi-terme. Pour l'essentiel, l'analyse du Cégep portant sur ces éléments a été rapportée dans la section 3 du présent document. La présente section traite donc uniquement des changements intervenus depuis 2015 dans la mise en œuvre du plan stratégique et les mécanismes de suivi et fait l'analyse et la critique de l'efficacité globale du plan.

Tout au long de cet exercice, le Cégep s'est efforcé de porter un regard critique sur ses réalisations et, dans l'analyse de chacune des orientations, il a cherché à bien identifier les points forts et les améliorations qui pourraient être apportées. Pour conclure le présent bilan, une synthèse de ces points forts et de ces améliorations sera présentée par thème.

Le plan de travail et le bilan des activités

Depuis 2015, pour établir le bilan annuel des activités, les différents services et unités administratives doivent inscrire leurs réalisations et activités dans un document qui relie celles-ci aux orientations et objectifs du plan stratégique. Ainsi, les sections suivantes doivent être complétées : le rappel des activités planifiées, les réalisations ou résultats obtenus, l'appréciation de l'impact des résultats et le suivi à assurer. La direction générale consolide ensuite les différents bilans dans un document institutionnel qui est soumis au conseil d'administration. Cette façon de procéder renforce la mise en œuvre du plan stratégique pour les différents intervenants qui voient de façon concrète les avancées de chacun et les réajustements à effectuer afin d'atteindre les objectifs.

²⁶ CÉEC, *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps- Cadre d'analyse*. Avril 2008, p.10
www.ceec.gouv.qc.ca/publications/Autres_documents/CadreAnalyseEfficacitePS.pdf

De même, la planification annuelle des activités a également été modifiée de manière à simplifier la réalisation du bilan et renforcer encore la mise en œuvre et l'efficacité du plan stratégique. En effet, les réalisations et activités des différents services et unités administratives doivent désormais s'inscrire sous la forme de résultats attendus. En fin d'année, ceux-ci doivent être rapportés sous la forme de résultats atteints avec une explication ou une justification des écarts s'il y a lieu. Comme la direction procède à la mi-année à un bilan partiel, il est alors possible pour les unités et les services de procéder à des ajustements lorsque nécessaires.

Ces nouvelles façons de faire ont eu l'avantage de faire en sorte que tous soient désormais à même de prendre connaissance des éléments du plan stratégique et de voir les avancées, les réalisations et les écarts par rapport aux objectifs fixés.

L'efficacité globale du plan stratégique

L'atteinte des objectifs du plan stratégique

	Nombre d'objectifs	Objectifs atteints	Objectifs généralement atteints	Objectifs partiellement atteints	Objectifs non atteints
Orientation 1	5	2	3		
Orientation 2	5	2	2	1	
Orientation 3	5	2	3		
Orientation 4	1		1		
Total	16	6	9	1	0

L'utilisation d'une échelle à quatre échelons permet au Cégep de nuancer son jugement global dans le contexte où il n'y a pas de cibles précises identifiées, ce qui permet notamment de tenir compte des résultats obtenus dans la mise en œuvre des moyens, ce dont témoignent largement les bilans annuels.

Des 16 objectifs du plan stratégique, une quinzaine sont atteints entièrement ou globalement, soit 94 %. On compte en effet 6 objectifs atteints et 9 objectifs globalement atteints. Un seul objectif a été jugé partiellement atteint. Ainsi, le jugement global du Collège pourrait être que le plan stratégique du Cégep a été **globalement efficace**, ce qui nous apparaît comme étant représentatif de la réalité.

Pour expliquer en partie le nombre important d'objectifs globalement atteints (9), le Cégep a identifié les facteurs suivants :
Par rapport au contexte de mise en œuvre :

- L'élaboration et l'adoption du plan stratégique effectuée sans une consultation structurée du milieu.
- Le climat de travail fortement perturbé lors des premières années de mise en œuvre du plan stratégique.
- Les nombreux changements de personnel dans les différentes unités administratives, y compris les changements à la direction générale et à la direction des études, e même que les périodes d'appropriation nécessitées par les changements de personnel.
- La collecte des données probantes lors des premières années qui n'a pas été faite de façon organisée et systématique en lien avec les éléments du plan stratégique; dans plusieurs cas, les outils de collecte de données nécessaires n'étaient pas disponibles au début de la mise en œuvre et ont dû être développés en cours de réalisation, particulièrement dans la dernière année.

Par rapport à sa mise en œuvre :

- Le plan stratégique initial a dû être amendé en cours de réalisation suite à l'autoévaluation à mi-terme, des objectifs et des moyens ont ainsi été précisés, des verbes d'action ont été utilisés pour décrire plusieurs objectifs et des indicateurs de performance ont été ajoutés pour contrer l'absence de cibles ; l'absence de résultats attendus a rendu les analyses difficiles pour plusieurs objectifs comme ceux-ci : *Améliorer la qualité des programmes d'études*

en optimisant les processus de gestion et de planification stratégique, Augmenter la participation du Cégep à des activités régionales, nationales et internationales qui sont susceptibles d'avoir des retombées positives sur la notoriété, le recrutement et le financement.

- Les mécanismes de suivi de la mise en œuvre n'ont permis que tardivement de mettre l'accent sur les résultats, retardant ainsi l'identification des ajustements qui auraient été nécessaires afin de permettre l'atteinte des objectifs.

Le Collège conclut donc que son plan stratégique a été globalement efficace. Dans un contexte parfois difficile, le Cégep a démontré une grande résilience et les nombreuses actions réalisées par son personnel au fil des ans en témoignent largement. Le Cégep peut désormais compter sur un certain nombre d'acquis structurants qui vont lui permettre de se développer :

- Un processus de suivi des programmes amélioré et en constante évolution ; des données statistiques conséquentes favorisant la réflexion et l'action des intervenants sur la qualité et la pertinence des formations;
- Des données statistiques assurant un suivi des indicateurs de réussite des étudiants, notamment ceux de certaines clientèles particulières : étudiants étrangers, autochtones, en situation de handicap, athlètes, etc.
- Une mise en œuvre du plan de réussite qui favorise la mise en place de moyens variés visant la réussite éducative et scolaire : centres d'aide, ateliers d'aide, nouvelles technologies, activités d'accueil, cliniques écoles, etc.
- Une offre appréciable de mesures et de services adaptés aux étudiants en situation de handicap;
- Une grande ouverture sur la communauté avec l'organisation de diverses manifestations sportives, culturelles, scientifiques et professionnelles;
- Une présence active et accrue tant dans le milieu, immédiat, qu'aux niveaux national et international;
- L'existence d'un bon réseau de partenaires régionaux, nationaux et internationaux;
- La réalisation de projets internationaux et de projets de coopération internationale avec l'appui du personnel;
- La mise en place de projets de mobilité entrante et sortante pour les étudiants;
- La mise en place de règles et de procédures visant à mieux encadrer le recrutement, l'accueil, l'accompagnement et le soutien des étudiants hors région et étrangers;
- Une infrastructure technologique renforcée capable de soutenir les activités administratives et pédagogiques et, notamment, l'informatisation accrue des fonctions; le développement de nouvelles applications permettant de simplifier la réalisation et la gestion de plusieurs tâches ;
- Des acquisitions qui ont permis l'introduction de technologies de pointe dans plusieurs programmes comme Soins infirmiers, Aéronautique, Soins dentaires, etc.
- La réorganisation ou le rafraîchissement des installations du Cégep correspondant davantage aux besoins des usagers;
- Plusieurs aménagements permettant beaucoup plus de souplesse en matière de stratégies pédagogiques pour l'enseignement;
- Une bonne diffusion des réalisations des étudiants et du personnel du Cégep dans l'établissement et dans la communauté;
- Une offre de formation et de perfectionnement qui permet au personnel de développer ses compétences;
- Un climat de travail amélioré et des instances de travail et de consultation fonctionnelles;
- De nombreuses activités de reconnaissance envers le personnel, qui y participe largement;
- Une valorisation de la participation des étudiants aux activités de vie étudiante ou des programmes par divers moyens;
- Des activités de vie étudiante nombreuses et variées qui visent à créer un milieu de vie et d'étude stimulant et épanouissant.

Appréciation globale et plan d'action

Sans présumer à l'avance des éléments et priorités qui pourraient émerger de l'analyse de son nouveau contexte, le Cégep retient du bilan de son plan stratégique actuel les pistes d'amélioration suivantes :

De l'analyse actuelle de l'élaboration du plan stratégique, de sa mise en œuvre et de ses mécanismes de suivi, le Cégep conclut qu'il doit :

- Mobiliser son personnel dans l'élaboration et la mise en œuvre du prochain plan stratégique;
- Utiliser les mécanismes de mise en œuvre et de suivi améliorés tout en optimisant la collecte des données nécessaires afin de mesurer l'atteinte des objectifs;
- Porter une attention particulière à la rédaction d'objectifs et d'indicateurs mesurables ou observables; préciser davantage les résultats attendus afin de pouvoir évaluer les résultats et apporter les correctifs nécessaires au moment opportun;
- Évaluer annuellement l'atteinte des objectifs en utilisant les quatre jugements ;
- Actualiser annuellement les éléments du plan stratégique afin de faire les ajustements nécessaires en fonction des avancées et des conjonctures internes et externes souvent changeantes : effectifs, financement, mandats de diverses provenances, etc.

De l'appréciation de ses orientations et de ses objectifs, le Cégep conclut qu'il doit :

À propos de **l'offre de formation**

- Développer une vision concertée du développement et du déploiement de l'offre de formation.
- Mieux intégrer la formation continue au processus de gestion des programmes tels que définis dans la PIEP.
- Mettre en place un mécanisme institutionnel permettant la vérification systématique de l'adéquation des programmes de formation avec les besoins des milieux du travail et de la formation universitaire.
- Augmenter l'attractivité des études collégiales, du Cégep et de ses programmes en favorisant une mise en œuvre institutionnelle.

À propos des **processus et des mécanismes institutionnels**

- Développer des outils institutionnels permettant de mieux identifier, prioriser et planifier les ressources nécessaires à l'amélioration des infrastructures liées à l'enseignement et celles relatives à la mise en œuvre des programmes et du plan de la réussite.
- Évaluer systématiquement l'adéquation des ressources consenties à la mise en œuvre des programmes et du plan de réussite avec les besoins.
- Mettre en place un mécanisme institutionnel permettant d'analyser les données relatives aux demandes d'admission et aux effectifs afin d'ajuster les activités de recrutement en conséquence.

À propos de **la réussite des étudiants**

- Mieux intégrer la formation continue au plan de la réussite.
- Définir un processus d'analyse systématique des données de la réussite et en assurer le suivi auprès des programmes, des départements et des enseignants.
- S'assurer que les indicateurs de performance (réussite, persévérance, diplomation, placement ou inscriptions à l'université) des programmes soient pris en compte lors des bilans et des suivis des programmes de la formation régulière et de la formation continue.

À propos **du milieu de vie, de travail et d'étude**

- Mettre en place des mesures visant à assurer l'intégration et la rétention des étudiants internationaux.
- Utiliser la plateforme de consultation et des outils numériques pour augmenter la transparence de la gestion et favoriser l'amélioration continue du climat de travail.
- Prévoir des mesures institutionnelles d'intégration du personnel en lien notamment avec l'application du programme d'égalité en emploi.
- Se servir des mesures d'intégration du personnel pour enrichir les mesures d'intégration des étudiants, particulièrement ceux de l'international et des communautés culturelles.
- Mesurer l'adéquation des services et des offres d'activités avec les besoins des étudiants.
- Mesurer de façon systématique la satisfaction des participants aux diverses activités et services.

Conclusion

Durant le présent exercice de bilan du plan stratégique, le personnel a pu véritablement mesurer à quel point celui-ci a permis au Cégep de Chicoutimi de progresser à plusieurs égards, notamment dans le processus de planification stratégique. Cet exercice a également permis de porter un regard critique sur l'ensemble du processus de planification stratégique auquel le Cégep doit s'astreindre, et sur les conditions optimales qui doivent l'accompagner afin d'en maximiser les effets.

Malgré un contexte de mise en œuvre un peu difficile, les résultats obtenus sont satisfaisants et structurants. Le Cégep peut désormais compter sur les changements intervenus ces dernières années pour bâtir l'avenir : un climat de travail amélioré, de nouvelles pratiques de participation, de consultation et de co-construction, une demande pour des outils institutionnels concertés portant sur les processus de planification et d'attribution des ressources et un désir d'ouverture vers la communauté et le monde.

Le Cégep entreprend maintenant sereinement les prochains travaux de planification stratégique. Ceux-ci devraient lui permettre de bien gérer le changement tout en poursuivant sa mission éducative avec le plus de pertinence possible. Les prochains travaux vont s'appuyer d'abord sur les réflexions issues du présent bilan et notamment sur les pistes d'amélioration identifiées. Par ailleurs, afin d'être en mesure de prendre en compte les nouveaux défis de société qui se présentent et qu'il convient de relever collectivement, il importe que le choix des prochaines priorités de développement puisse se faire en tenant compte des éléments qui émergent de l'analyse de l'environnement interne et externe du Cégep.

À l'interne, le Cégep doit tenir compte des éléments suivants :

- ses offres de formation régulière et continue et le déploiement de celles-ci;
- les caractéristiques de sa population étudiante : effectifs, provenance des étudiants, étudiants en situation de handicap;
- ses diplômés : les taux de placement et les taux d'admission;
- le suivi des principaux indicateurs de réussite : réussite des cours, persévérance et diplomation;
- la réussite : les mesures et services d'aide;
- son personnel et le climat de travail;
- le milieu de vie et d'études : les activités et les services offerts aux étudiants.

À l'externe, le Cégep doit porter son analyse sur les éléments suivants :

- les perspectives démographiques régionales;
- les caractéristiques des jeunes de Chicoutimi;
- la scolarité de la population régionale et les compétences du XXI^e siècle;

- les défis régionaux en matière d'éducation et l'offre de formation professionnelle et technique;
- les structures de l'économie régionale.

Pour compléter cet exercice, le Cégep peut aussi baser sa réflexion sur les résultats de la réflexion collective entreprise à l'automne 2016 sur les axes de développement du Cégep de Chicoutimi et qui portait sur les thèmes suivants :

- Arts et culture
- Sciences
- Écoresponsabilité et développement durable
- Entrepreneuriat
- Internationalisation
- Saines habitudes de vie
- Développement technologique et numérique

Le plan stratégique 2011-2016 a permis au Cégep de progresser dans la mise en œuvre de sa mission éducative et, grâce à l'expérience acquise, nul doute que la prochaine planification stratégique lui permettra de mobiliser sa communauté et de grandir.

Annexe 1

Taux de réussite moyen en première session au Collège et dans le réseau public, 2009 - 2015, écart et variation, garçons et filles, cohortes A, B et AB, regroupement de tous les programmes. Données PSEP									
	A-Chi	A-Public	Écart	B-Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB-Public	Écart
2009	81,2	80,6	0,6	85,9	78,8	7,1	82,9	80,2	2,7
2010	83,4	80,4	3	82,4	78,9	3,5	83	80,1	2,9
2011	84,2	80,9	3,3	81,5	79	2,5	83,1	80,4	2,7
2012	82,3	82	0,3	84,3	79,7	4,6	83	81,4	1,6
2013	83,2	82,5	0,7	80,3	79,2	1,1	82	81,6	0,4
2014	83,3	82	1,3	83,8	80,6	3,2	83,5	81,6	1,9
2015	84,5	81,7	2,8	84,9	80	4,9	84,7	81,3	3,4
Variation 9-15	3,3	1,1		-1	1,2		1,8	1,1	
Taux de réussite moyen en première session au Collège et dans le réseau public, 2009 - 2015, écart et variation, garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteur préuniversitaire. Données PSEP									
	A-Chi	A-Public	Écart	B-Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB-Public	Écart
2009	80,3	83	-2,7	81,8	75,1	6,7	80,5	81,8	-1,3
2010	83	82,7	0,3	78,1	74,8	3,3	82,2	81,4	0,8
2011	83,1	83,3	-0,2	79	76	3	82,2	82	0,2
2012	82,4	84	-1,6	83	76,4	6,6	82,5	82,7	-0,2
2013	84,2	84,8	-0,6	70,1	77,7	-7,6	81,4	83,6	-2,2
2014	83,6	84,3	-0,7	76	78,1	-2,1	82	83,2	-1,2
2015	85	84	1	76	77,3	-1,3	83,4	82,8	0,6
Variation 9-15	4,7	1		-5,8	2,2		2,9	1	
Taux de réussite moyen en première session au Collège et dans le réseau public, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteur technique. Données PSEP									
	A-Chi	A-Public	Écart	B-Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB-Public	Écart
2009	89,4	85,3	4,1	89,7	86,6	3,1	89,6	85,9	3,7
2010	88,2	83,8	4,4	86,4	86,8	-0,4	87,2	85,2	2
2011	88,9	84,1	4,8	84,4	86,2	-1,8	86,2	85,1	1,1
2012	87,4	85,3	2,1	86,5	86,9	-0,4	86,9	86	0,9
2013	86,9	85,1	1,8	85,9	86,5	-0,6	86,4	85,8	0,6
2014	84,3	84,8	-0,5	87,8	86,4	1,4	86,1	85,6	0,5
2015	89,2	85,2	4	87,2	86,4	0,8	88,1	85,8	2,3
Variation 9-15	-0,2	-0,1		-2,5	-0,2		-1,5	-0,1	

Taux de réussite moyen en première session au Collège et dans le réseau public, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, Tremplin DEC. Données PSEP									
	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB-Public	Écart
2008	78,1	67,6	10,5				78,1	67,5	10,6
2009	66,9	67,8	-0,9				66,9	67,8	-0,9
2010	75	67,4	7,6				75	67,5	7,5
2011	78,4	67,8	10,6				78,4	67,8	10,6
2012	73,2	70	3,2				73,2	70	3,2
2013	71,2	70	1,2	65,5	70,1	-4,6	69,1	70,1	-1
2014	80,8	70,6	10,2	70,2	73,2	-3	78,6	71,2	7,4
2015	74,8	70,2	4,6	76,6	71,6	5	75	70,5	4,5
Variation 9-15	-3,3	2,6		11,1	1,5		1,7	3	
Taux de réussite moyen en première session au Collège et dans le réseau public, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteurs préuniversitaire et technique. Données PSEP									
	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2009	83,9	83,4	0,5	88,3	80,5	7,8	85,6	82,7	2,9
2010	85	82,9	2,1	84,8	80,4	4,4	84,9	82,3	2,6
2011	85,6	83,4	2,2	83,2	80,7	2,5	84,5	82,8	1,7
2012	84,4	84,2	0,2	85,9	81,4	4,5	85	83,5	1,5
2013	85,3	84,8	0,5	82,9	81,9	1	84,2	84,1	0,1
2014	83,9	84,4	-0,5	85,2	82	3,2	84,4	83,8	0,6
2015	86,9	84,2	2,7	85,1	81,7	3,4	86,2	83,5	2,7
Variation 9-15	3	0,8		-3,2	1,2		-0,6	0,8	

MGS au Collège et dans le réseau public, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, regroupement de tous les programmes. Données PSEP									
	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2009	79	78,4	0,6	76,9	76,2	0,7	78,3	77,9	0,4
2010	77,3	77,8	-0,5	77,3	76,2	1,1	77,3	77,4	-0,1
2011	77,2	77,8	-0,6	76,5	75,8	0,7	76,9	77,4	-0,5
2012	78	78	0	76,1	75,6	0,5	77,3	77,4	-0,1
2013	78	78,2	-0,2	75,7	75,5	0,2	77,1	77,5	-0,4
2014	78,5	78,5	0	76,3	75,8	0,5	77,7	77,8	-0,1
2015	78,2	78,7	-0,5	76,2	76	0,2	77,4	78,1	-0,7
Variation 9-15	-0,8	0,3		-0,7	-0,2		-0,9	0,2	
MGS au Collège et dans le réseau public, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteur préuniversitaire. Données PSEP									
	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2009	80,5	79,6	0,9	78	76,4	1,6	80,1	79,1	1
2010	78,2	79	-0,8	78,5	76,4	2,1	78,3	78,6	-0,3
2011	78,4	79	-0,6	77	75,8	1,2	78,1	78,5	-0,4
2012	79,9	79,2	0,7	76,4	75,7	0,7	79,3	78,6	0,7
2013	79,7	79,3	0,4	77,1	76,2	0,9	79,2	78,8	0,4
2014	80,2	79,7	0,5	77,8	76,1	1,7	79,1	79,1	0
2015	79,7	80	-0,3	76,4	76,4	0	79,1	79,4	-0,3
Variation 9-15	-0,8	0,4		-1,6	0		-1	0,3	
MGS au Collège et dans le réseau public, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteur technique. Données PSEP									
	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2009	78,9	78,1	0,8	77	76,8	0,2	77,9	77,5	0,4
2010	77,8	77,3	0,5	77,3	77	0,3	77,5	77,1	0,4
2011	77,5	77,3	0,2	76,4	76,7	-0,3	76,9	76,9	0
2012	77,9	77,4	0,5	76,3	76,4	-0,1	76,9	76,9	0
2013	77,5	77,6	-0,1	76	76,2	-0,2	76,9	76,9	0
2014	78,1	77,8	0,3	72,2	76,3	-4,1	77,1	77	0,1
2015	78,5	78,1	0,4	76,3	76,5	-0,2	77,2	77,2	0
Variation 9-15	-0,4	0		-0,7	-0,3		-0,7	-0,3	

MGS au Collège et dans le réseau public, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, Tremplin DEC. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2008	75,6	73,8	1,8				75,6	73,8	1,8
2009	74,6	73,3	1,3				74,6	73,3	1,3
2010	72,9	72,8	0,1				72,9	72,8	0,1
2011	73,9	73	0,9				73,9	73	0,9
2012	73,5	73,1	0,4				73,5	73,1	0,4
2013	73,6	73,2	0,4	71,7	72,9	-0,8	72,9	73,1	-0,2
2014	74,8	73,8	1	73,6	73,4	0,2	74,6	73,7	0,9
2015	74	73,8	0,2	74,2	73,8	0,4	74,1	73,8	0,3
Variation 9-15	-1,6	0		2,5	0,9		-1,5	0	

MGS au Collège et dans le réseau public, 2009 - 2015, écart et variation, garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteurs préuniversitaire et technique. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2009	79,9	78,9	1	77,2	76,5	0,7	79,4	78,8	0,6
2010	78	77,9	0,1	77,5	76,6	0,9	78,7	78,3	0,4
2011	78,1	77,4	0,7	76,5	76,2	0,3	78,7	78,1	0,6
2012	79,1	78	1,1	76,3	76	0,3	78,9	78,2	0,7
2013	78,9	77,8	1,1	76,2	76,2	0	79,1	78,4	0,7
2014	79,3	78,2	1,1	76,6	76,2	0,4	79,5	78,7	0,8
2015	79,2	78	1,2	76,3	76,4	-0,1	79,8	78,9	0,9
Variation 9-15	-0,7	-0,9		-0,9	-0,1		0,4	0,1	

Taux de réinscription en troisième session au Collège et dans le réseau public, même collège, tout programme 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, regroupement de tous les programmes.
Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2009	76	72,4	3,6	70,4	61,4	9	74	70	4
2010	75,2	72,6	2,6	68,7	61,3	7,4	72	69,9	2,1
2011	75,5	73,9	1,6	66,4	61,3	5,1	71,9	70,9	1
2012	75,6	74,8	0,8	72,8	61,7	11,1	74,6	71,6	3
2013	74,1	74,8	-0,7	67,7	59,6	8,1	71,5	70,9	0,6
2014	76,5	74,3	2,2	71,7	61,2	10,5	74,5	71,1	3,4
Variation 9-15	1,6	1,9		1,3	-0,2		0,5	1,1	

Taux de réinscription en troisième session au Collège et dans le réseau public, même collège, tout programme ,2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteur préuniversitaire. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2009	78,6	77,8	0,8	54,9	56,1	-1,2	75,1	74,3	0,8
2010	75,1	77,8	-2,7	42,5	54,9	-12,4	70,2	74	-3,8
2011	77,6	79,2	-1,6	49	55,9	-6,9	71	75,2	-4,2
2012	79,7	79,6	0,1	58,9	55	3,9	76,1	75,4	0,7
2013	78,2	79,6	-1,4	44,9	56,9	-12	71,6	75,7	-4,1
2014	82,5	79,6	2,9	51,9	57,4	-5,5	76,2	75,7	0,5
Variation 9-15	3,9	1,8		-3	1,3		0,9	1,4	

Taux de réinscription en troisième session au Collège et dans le réseau public, même collège, tout programme, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteur technique. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2009	91,7	85,3	6,4	80,2	77,6	2,6	81,1	78,9	2,2
2010	90,1	84,5	5,6	81,3	78,6	2,7	82	79,3	2,7
2011	88,4	84	4,4	76,4	77,9	-1,5	79,7	78,9	0,8
2012	89,5	85,3	4,2	80,1	78,6	1,5	80,8	79,9	0,9
2013	87,1	86,2	0,9	78,9	78	0,9	78,5	79,9	-1,4
2014	84,1	84,4	-0,3	79,9	77,2	2,7	79,3	78,6	0,7
Variation 9-15	-7,6	-0,9		-0,3	-0,4		-0,8	-0,3	

Taux de réinscription en troisième session au Collège et dans le réseau public, même collège, tout programme, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, Tremplin DEC. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2009	55,8	46	9,8				55,8	46	9,8
2010	60,8	44	16,8				60,8	44	16,8
2011	56,6	45,9	10,7				56,6	45,9	10,7
2012	54,9	48,6	6,3				54,9	48,6	6,3
2013	51,8	47,9	3,9	50	35,6	14,4	51,1	43,9	7,2
2014	57,8	49,1	8,7	53,1	36	17,1	56,4	46,1	10,3
Variation 9-15	2	3,1		3,1	0,4		0,6	0,1	

Taux de réinscription en troisième session au Collège et dans le réseau public, même collège, tout programme, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteurs préuniversitaire et technique. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2009	80	78,1	1,9	75,6	66,1	9,5	78,4	75,4	3
2010	78,1	78,1	0	74,1	66	8,1	76,6	75,2	1,4
2011	80,4	79,3	1,1	70	66	4	76	76,1	-0,1
2012	80,5	79,8	0,7	76,1	66,2	9,9	78,8	76,5	2,3
2013	78,2	80	-1,8	71,7	66,8	4,9	75,5	76,7	-1,2
2014	80,7	79,6	1,1	73,8	66,7	7,1	78	76,4	1,6
Variation 9-15	0,7	1,4		-1,8	0,6		-0,4	1	

Taux de réinscription en troisième session au Collège et dans le réseau public, même collège, même programme 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, regroupement de tous les programmes. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2009	55,9	55,8	0,1	64,7	52,7	12	59	55,1	3,9
2010	53,6	56,2	-2,6	62	52,1	9,9	56,6	55,3	1,3
2011	51,7	56,8	-5,1	59,7	51,7	8	54,9	55,5	-0,6
2012	53,1	57,6	-4,5	65,3	52,4	12,9	57,5	56,4	1,1
2013	54,3	58,6	-4,3	57,5	48,8	8,7	55,6	56	-0,4
2014	58,2	57,4	0,8	64,3	51,9	12,4	60,4	56	4,4
Variation 9-15	2,3	1,6		-0,4	-0,8		0,4	0,9	

Taux de réinscription en troisième session au Collège et dans le réseau public, même collège, même programme, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteur préuniversitaire. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2009	62,4	67,3	-4,9	46,5	49,1	-2,6	60	64,4	-4,4
2010	59,2	66,6	-7,4	38,4	47,8	-9,4	56,1	63,4	-7,3
2011	58,2	67,5	-9,3	43,9	48,9	-5	54,9	64,4	-9,5
2012	62,1	68,5	-6,4	50,7	48	2,7	60,2	64,7	-4,5
2013	61,2	67,6	-6,4	40,4	50	-9,6	57	64,6	-7,6
2014	68,9	67,2	1,7	45,7	50,8	-5,1	64,1	64,4	-0,3
Variation 9-15	6,5	-0,1		-0,8	1,7		4,1	0	

Taux de réinscription en troisième session au Collège et dans le réseau public, même collège, même programme, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteur technique. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2009	73,9	71,1	2,8	76,8	74,5	2,3	75,3	72,2	3,1
2010	72,5	70,7	1,8	77,3	74,7	2,6	75	72,2	2,8
2011	74,3	69,3	5	72,1	73,5	-1,4	72,8	71	1,8
2012	72,3	71,1	1,2	75,4	75	0,4	73,1	72,5	0,6
2013	66,4	72,4	-6	73,4	73,9	-0,5	70,2	72,8	-2,6
2014	72,7	70,4	2,3	77,1	73,1	4	74,5	71,3	3,2
Variation 9-15	-1,2	-0,7		0,3	-0,6		-0,8	-0,9	

Taux de réinscription en troisième session au Collège et dans le réseau public, même collège, même programme, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteurs préuniversitaire et technique. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2009	66,8	67,8	-1	71,3	60,9	10,4	68,5	66,2	2,3
2010	64,2	67,1	-2,9	70,1	60,4	9,7	66,4	65,5	0,9
2011	64,8	67,8	-3	65,6	60,3	5,3	65,1	65,9	-0,8
2012	65,6	68,5	-2,9	70,8	60,8	10	67,6	66,6	1
2013	63,2	68,3	-5,1	66,4	61,2	5,2	64,5	66,5	-2
2014	70,2	67,6	2,6	70,3	61,3	9	70,2	66,1	4,1
Variation 9-15	3,4	-0,2		-1	0,4		1,7	-0,1	

Taux de diplomation après trois ans au Collège et dans le réseau public, même collège, tout programme 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, regroupement de tous les programmes. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2008	44,9	47	-2,1	41,2	38,2	3	43,7	45,1	-1,4
2009	41,7	45,4	-3,7	45,4	38,2	7,2	43	43,8	-0,8
2010	44,5	45,6	-1,1	41,4	38,1	3,3	43,4	43,8	-0,4
2011	42	46,3	-4,3	37	38	-1	40	44,3	-4,3
2012	42,8	47	-4,2	41,6	38,5	3,1	42,4	44,9	-2,5
Variation 9-12	-2,1	0		0,5	0,3		-1,3	-0,2	

Taux de diplomation après deux ans au Collège et dans le réseau public, même collège, tout programme ,2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteur préuniversitaire. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2009	37,3	37,3	0	38	33,1	4,9	37,4	36,6	0,8
2010	38,6	34,6	4	38,4	31,9	6,5	38,6	34,1	4,5
2011	33	35,2	-2,2	34,7	33	1,7	33,4	34,8	-1,4
2012	40,4	36	4,4	39,7	33,8	5,9	40,3	35,6	4,7
2013	40,8	35,4	5,4	33,7	37,5	-3,8	39,4	35,7	3,7
Variation 9-13	3,5	-1,9		-4,3	4,4		2	-0,9	

Taux de diplomation après trois ans au Collège et dans le réseau public, même collège, tout programme, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteur technique. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2008	44,2	44,6	-0,4	43,8	42,9	0,9	44	38,6	5,4
2009	43,6	35,4	8,2	49,5	43,7	5,8	46,8	39,2	7,6
2010	47,7	33,7	14	45,5	44,1	1,4	46,5	38,6	7,9
2011	48,5	32,9	15,6	39,9	43,8	-3,9	43,6	38,1	5,5
2012	43,8	35	8,8	43,9	43,8	0,1	43,8	39,2	4,6
Variation 9-12	-0,4	-9,6		0,1	0,9		-0,2	0,6	

Taux de diplomation après trois ans au Collège et dans le réseau public, même collège, tout programme, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteurs préuniversitaire et technique. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2008	52	54,4	-2,4	44,5	42,5	2	49,4	51,8	-2,4
2009	48,5	53,4	-4,9	48,5	42,8	5,7	48,6	51	-2,4
2010	52,4	52,8	-0,4	45,2	42,7	2,5	49,7	50,4	-0,7
2011	51,1	53,6	-2,5	40,6	42,8	-2,2	46,6	51	-4,4
2012	52,1	54,2	-2,1	45,4	43,1	2,3	49,5	51,5	-2
Variation 9-12	0,1	-0,2		0,9	0,6		0,1	-0,3	

Taux de diplomation à ce jour au Collège et dans le réseau public, même collège, tout programme 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, regroupement de tous les programmes. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2008	59,9	59,5	0,4	55,7	50,9	4,8	58,5	57,7	0,8
2009	57,2	58,4	-1,2	59,2	50,5	8,7	57,9	56,7	1,2
2010	56,6	57	-0,4	53,9	49,4	4,5	55,7	55,2	0,5
2011	53,7	54,4	-0,7	46,5	46,2	0,3	50,8	52,5	-1,7
2012	42,8	47	-4,2	41,6	38,5	3,1	42,4	44,9	-2,5
Variation 9-12	-17,1	-12,5		-14,1	-12,4		-16,1	-12,8	

Taux de diplomation à ce jour au Collège et dans le réseau public, même collège, tout programme ,2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteur préuniversitaire. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2009	63,7	66	-2,3	46,5	48,9	-2,4	61,1	63,3	-2,2
2010	63,5	66	-2,5	43,8	47	-3,2	60,6	61,6	-1
2011	61,5	64,6	-3,1	46,9	45,9	1	58,2	60,4	-2,2
2012	58,2	63,4	-5,2	52,1	42,4	9,7	57,1	55,4	1,7
2013	40,8	58,1	-17,3	33,7	37,5	-3,8	39,4	35,7	3,7
Variation 9-13	-22,9	-7,9		-12,8	-11,4		-21,7	-27,6	

Taux de diplomation à ce jour au Collège et dans le réseau public, même collège, tout programme, 2009 - 2015, écart et variation(point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteur technique. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2008	65,1	60,9	4,2	59,2	61,5	-2,3	62	61,2	0,8
2009	63,3	61,5	1,8	65,9	62	3,9	64,7	61,7	3
2010	64,1	58,2	5,9	61,4	61,9	-0,5	62,6	59,9	2,7
2011	61,8	51,6	10,2	50,6	56,7	-6,1	55,4	54	1,4
2012	43,8	35	8,8	43,9	43,8	0,1	43,8	39,2	4,6
Variation 9-12	-21,3	-25,9		-15,3	-17,7		-18,2	-22	

Taux de diplomation à ce jour au Collège et dans le réseau public, même collège, tout programme, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteurs préuniversitaire et technique. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2008	65,6	65,5	0,1	58,4	55	3,4	63,1	63,2	-0,1
2009	63,5	65,3	-1,8	62,4	55	7,4	63,1	62,9	0,2
2010	63,8	63,5	0,3	58,1	53,9	4,2	61,7	61,2	0,5
2011	61,6	61,4	0,2	49,8	50,9	-1,1	56,6	58,9	-2,3
2012	52,1	54,2	-2,1	45,4	43,1	2,3	49,5	51,5	-2
Variation 9-12	-13,5	-11,3		-13	-11,9		-13,6	-12,2	

Taux de diplomation à ce jour au Collège et dans le réseau public, même collège, tout programme, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, Tremplin DEC. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2008	27,4	29,4	-2				27,8	29,4	-1,6
2009	24,8	26,5	-1,7				24,8	26,5	-1,7
2010	20,5	23,2	-2,7				20,5	23,2	-2,7
2011	22,4	18,5	3,9				22,4	18,4	4
Variation 9-11	-5	-10,9					-5,4	-11	

Taux de diplomation à ce jour au Collège et dans le réseau public, même collège, même programme 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, regroupement de tous les programmes. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2008	45,6	59,9	-14,3	47,7	41,7	6	46,3	45,4	0,9
2009	43,3	45,5	-2,2	50,2	40,9	9,3	45,8	44,4	1,4
2010	43,4	44,7	-1,3	46,1	39,5	6,6	44,3	43,5	0,8
2011	38,5	43,7	-5,2	38,1	36,9	1,2	38,3	42,1	-3,8
2012	36,1	40,5	-4,4	36,7	31,5	5,2	36,3	38,3	-2
Variation 9-12	-9,5	-9,4		-11	-10,2		-10	-7,1	

Taux de diplomation à ce jour au Collège et dans le réseau public, même collège, même programme ,2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteur préuniversitaire. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2009	50,7	56,1	-5,4	40,8	39,8	1	49,3	53,5	-4,2
2010	50,5	54,5	-4	37	37,4	-0,4	48,5	51,6	-3,1
2011	45,8	54,2	-8,4	32,7	37,1	-4,4	42,8	51,3	-8,5
2012	49,4	52	-2,6	39,7	34,6	5,1	47,8	49	-1,2
2013	38,5	34,2	4,3	23,6	30,6	-7	35,8	33,6	2,2
Variation 9-13	-12,2	-21,9		-17,2	-9,2		-13,5	-9,9	

Taux de diplomation à ce jour au Collège et dans le réseau public, même collège, même programme, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteur technique. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2008	55,4	50,8	4,6	54,2	55,3	-1,1	54,8	52,9	1,9
2009	53,4	50,7	2,7	58,8	56,1	2,7	56,4	53,2	3,2
2010	54,2	47,9	6,3	55,8	55,7	0,1	55,1	51,5	3,6
2011	51,5	42,2	9,3	44,8	50,5	-5,7	47,6	46,1	1,5
2012	37,9	29,9	8	40,2	39,6	0,6	39,2	34,6	4,6
Variation 9-12	-7,5	-20,9		-14	-5,7		-5,6	-18,3	

Taux de diplomation à ce jour au Collège et dans le réseau public, même collège, même programme, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteurs préuniversitaire et technique. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2008	53,5	55,7	-2,2	51,8	47,9	3,9	52,9	54	-1,1
2009	51,8	55,2	-3,4	55,6	47,4	8,2	53,2	53,4	-0,2
2010	51,9	53,4	-1,5	52,3	45,9	6,4	52,1	51,6	0,5
2011	48,2	52,2	-4	42	43,3	-1,3	45,5	50	-4,5
2012	44,6	48,3	-3,7	40,1	36,9	3,2	42,8	45,5	-2,7
Variation 9-12	-6,9	-7,4		-11,7	-11		-10,1	-8,5	

Taux de diplomation après trois ans au Collège et dans le réseau public, même collège, même programme 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, regroupement de tous les programmes. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2008	39,8	41,3	-1,5	37,6	34	3,6	39,1	39,7	-0,6
2009	36,8	39,9	-3,1	41,1	33,4	7,7	38,3	38,5	-0,2
2010	38,4	39,7	-1,3	36,5	32,5	4	37,7	38	-0,3
2011	33,6	39,9	-6,3	31,9	31,9	0	32,9	38	-5,1
2012	36,1	40,5	-4,4	36,7	31,5	5,2	36,3	38,3	-2
Variation 9-12	-3,7	-0,8		-0,9	-0,9		-2,8	-1,4	

Taux de diplomation après deux ans au Collège et dans le réseau public, même collège, même programme ,2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteur préuniversitaire. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2009	34,8	36,3	-1,5	38	30,2	7,8	35,3	35,3	0
2010	36,2	33,6	2,6	32,9	28,1	4,8	35,7	32,7	3
2011	29,4	34,1	4,7	28,6	28,9	-0,3	29,2	33,2	-4
2012	36,7	35	1,7	32,9	28,5	4,4	36,1	33,8	2,3
2013	38,5	34,2	4,3	23,6	30,6	-7	35,6	33,6	2
Variation 9-13	3,7	-2,1		-14,4	0,4		0,3	-1,7	

Taux de diplomation après trois ans au Collège et dans le réseau public, même collège, même programme, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteur technique. Données PSEP

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2008	40,5	30,8	9,7	41,1	39,9	1,2	40,8	35	5,8
2009	40,2	30,7	9,5	46,4	40,4	6	43,6	35,2	8,4
2010	43,1	29	14,1	42,4	40,6	1,8	42,7	34,5	8,2
2011	41,1	27,6	13,5	36,2	39,7	-3,5	38,3	33,3	5
2012	37,9	29,9	8	40,2	39,6	0,6	39,2	34,6	4,6
Variation 9-12	-2,6	-0,9		-0,9	-0,3		-1,6	-0,4	

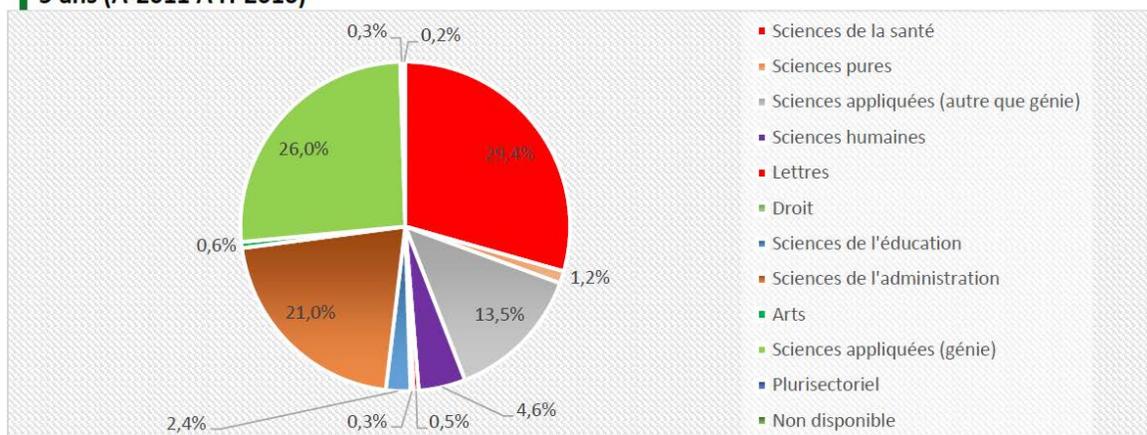
**Taux de diplomation après trois ans au Collège et dans le réseau public, même collège, même programme, 2009 - 2015, écart et variation (point de %), garçons et filles, cohortes A, B et AB, secteurs préuniversitaire et technique.
Données PSEP**

	A-Chi	A-Public	Écart	B- Chi	B-Public	Écart	AB-CHI	AB- Public	Écart
2008	46,7	49,6	-2,9	40,8	39,1	1,7	44,7	47,3	-2,6
2009	44	48,5	-4,5	45,4	38,7	6,7	44,5	46,3	-1,8
2010	46	47,4	-1,4	41,4	37,8	3,6	44,3	45,1	-0,8
2011	42	47,6	-5,6	35,1	37,5	-2,4	39,1	45,2	-6,1
2012	44,6	48,6	-4	40,1	36,9	3,2	42,8	45,5	-2,7
Variation 9-12	-2,1	-1		-0,7	-2,2		-1,7	-1,8	

Annexe 2

Évolution de l'effectif étudiant à la formation ordinaire, par programme, de 2011 à 2016 (Rapports annuels)					
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Tremplin	189	194	175	182	204
Double DEC				9	8
Sciences de la nature	263	260	276	254	263
Sciences humaines	488	430	450	425	366
Arts, lettres et communication	45	55	48	49	29
Arts visuels	43	43	46	37	46
Histoire et civilisation	59	53	67	67	58
Techniques d'hygiène dentaire	99	99	97	93	97
Techniques de diététique	105	93	90	98	98
Technologie d'analyses biomédicales	111	115	107	116	107
Techniques d'inhalothérapie	112	98	99	88	82
Techniques de physiothérapie	153	147	141	145	151
Soins infirmiers	202	202	159	174	160
Soins préhospitaliers d'urgence	100	90	90	89	93
Technologie forestière	20	30	37	39	45
Technologie de l'architecture	117	121	138	125	122
Technologie du génie civil	160	160	173	160	124
Technologie du génie électrique	61	75	79	83	105
Technologie du génie métallurgique	23	13	14	20	105
Pilotage d'aéronefs	107	107	106	106	104
Techniques de comptabilité et de gestion	92	90	93	92	108
Techniques de l'informatique	67	70	89	99	92
Totaux	2616	2545	2574	2550	2497

**PROFIL DES DIPLÔMÉS DANS
LES PROGRAMMES TECHNIQUES
5 ans (A-2011 À H-2016)**



623 /1752 diplômés (36%)

<i>Légende</i>	
1	Nb. Inscrits
2	CRC Moy. Ins.

	1	2
Sciences de la santé	29,4%	183
Sciences infirmières et nursing	151	26,09
Diététique et nutrition	2	31,50
Ergothérapie	2	30,50
Physiothérapie	5	30,00
Santé communautaire et épidémiologie	10	23,20
Autres professions de la santé	10	27,10
Pluridisciplinaire (sciences de la santé)	3	22,00

	1	2
Sciences pures	1,2 %	7
Sciences biologiques	3	28,33
Biochimie	2	21,50
Actuariat	1	29,00
Chimie	1	30,00

	1	2
Sciences appliquées (autre que génie)	13,5%	84
Agriculture	1	22,00
Sciences et technologie des aliments	4	27,50
Design de l'environnement	4	27,25
Architecture	8	30,38
Urbanisme	1	27,00
Sciences de l'informatique	48	26,20
Sciences de l'activité physique	18	23,89

	1	2	
Sciences humaines	4,6%	29	23,93
Communications et journalisme	6	23,00	
Psychologie	8	25,56	
Économique	1	14,00	
Histoire	1	22,00	
Géographie	2	27,00	
Service social	4	22,00	
Animation sociale ou communautaire	2	26,00	
Pluridisciplinaire (sciences humaines)	5	24,00	

	1	2	
Lettres	0,5%	3	26,00
Langues et littératures modernes autres que le français et l'anglais	1	21,00	
Humanité gréco-latines et archéologie classique	1	27,00	
Français en général et langue maternelle	1	30,00	

	1	2	
Droit	0,3%	2	26,00
Droit	2	26,00	

	1	2	
Sciences de l'éducation	2,4%	15	25,20
Formation des enseignants au préscolaire et au primaire	8	24,87	
Formation des enseignants spécialistes en adaptation scolaire (orthopédagogie)	2	25,00	
Formation des enseignants spécialistes au primaire et au secondaire (éducation physique)	3	25,33	
Formation des enseignants au secondaire (français, anglais, autres langues)	1	29,00	
Formation des enseignants au secondaire (sciences humaines)	1	24,00	

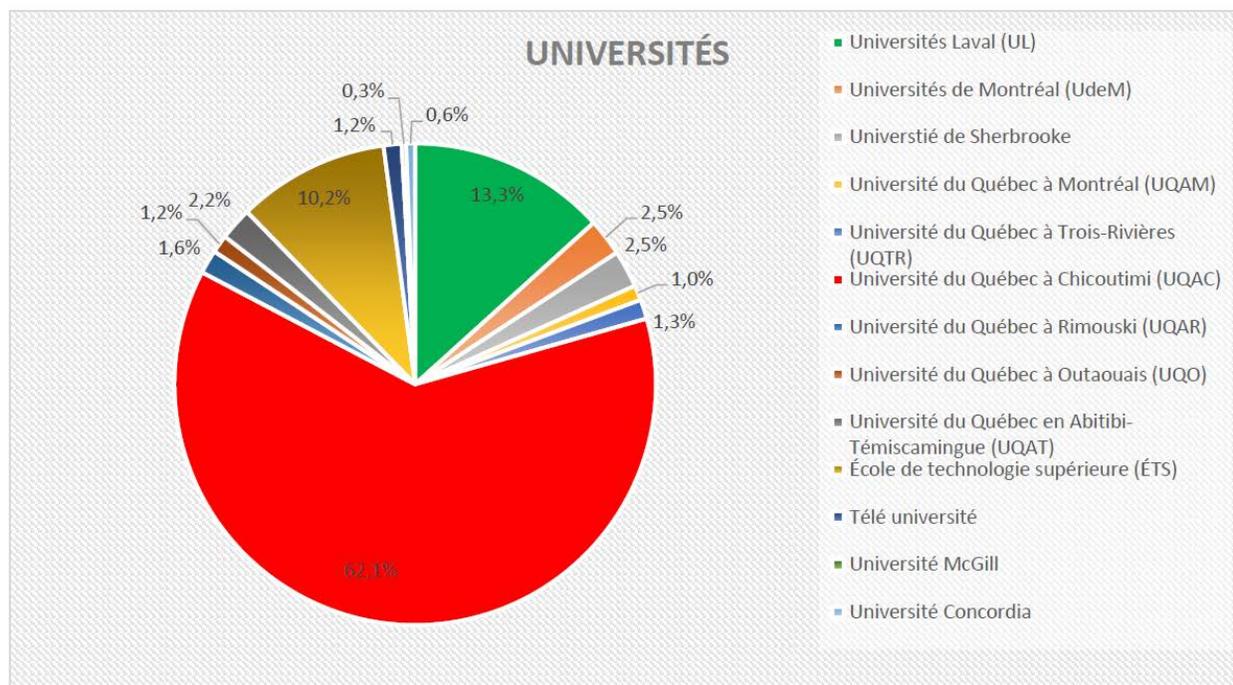
	1	2	
Science de l'administration	21,0%	131	25,36
Administration des affaires, gestion des entreprises	76	24,71	
Comptabilité, sciences comptables	37	27,97	
Opérations bancaires et finance	4	26,00	
Marketing et achats	7	23,29	
Gestion du personnel	10	22,40	
Relations industrielles	3	23,67	
Gestion des services de santé	1	26,00	

	1	2	
Art	0,6%	4	24,25
Arts graphiques (communications graphiques)	4	24,25	

		1	2
Sciences appliquées (génie)	26,0%	162	25,63
Génie civil, de la construction et du transport		114	25,73
Génie électrique, électronique et des communications		22	25,74
Génie mécanique		8	23,50
Génie géologique		1	22,00
Génie industriel et administratif		2	25,00
Génie métallurgique et des matériaux		5	27,00
Génie physique		1	31,00
Géodésie (arpentage)		5	25,80
Génie informatique et de la construction des ordinateurs		4	24,50

		1	2
Plurisectoriel	0,3%	2	27,00
Études plurisectorielles		2	27,00

		1	2
Non Disponible	0,2%	1	28,00
Non classifié		1	28,00



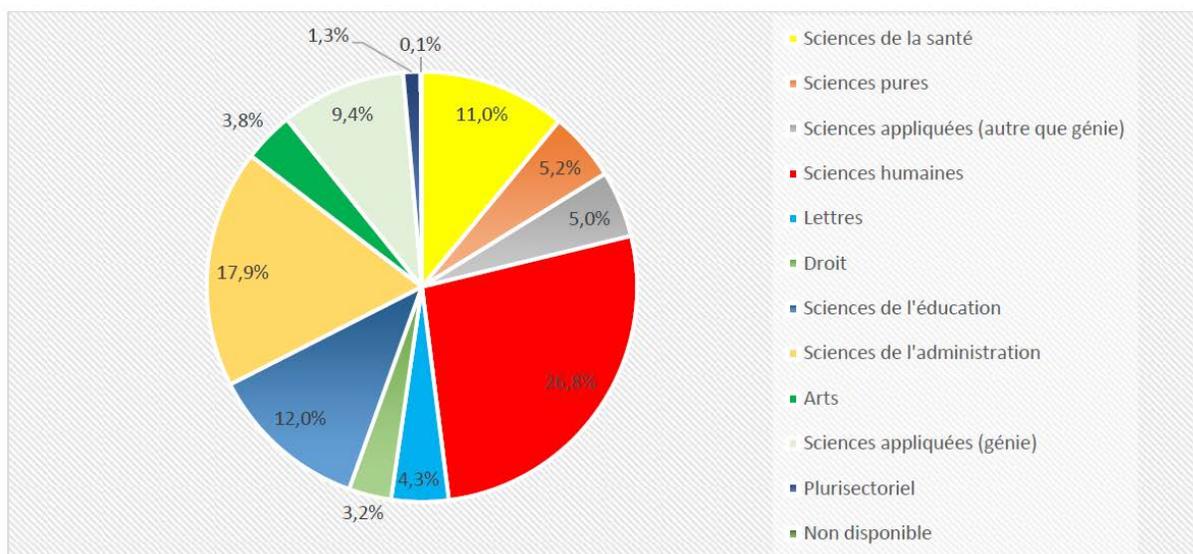
623 Diplômés

Légende	
%	Pourcentage
1	Nb. Inscrits
2	CRC Moy. Ins.

Universités	%	1	2
Universités		623	25,72
Université Laval (UL)	13,3%	83	26,18
Université de Montréal (UdeM)	2,5%	16	27,50
Université de Sherbrooke	2,5%	16	27,00
Université du Québec à Montréal (UQAM)	1,0%	6	27,33
Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)	1,3%	8	24,11
Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)	62,1%	387	25,49
Université du Québec à Rimouski (UQAR)	1,6%	10	26,60
Université du Québec à Outaouais (UQO)	1,2%	7	24,14
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)	2,2%	14	27,07
École de technologie supérieure (ÉTS)	10,2%	63	25,08
Télé université	1,2%	7	26,29
Université McGill	0,3%	2	29,50
Université Concordia	0,6%	4	30,25

Préparé par Diane Fortin, c. o. en collaboration avec Jonathan Gagné, technicien en informatique-nov.-2016
 Les statistiques d'admission proviennent de la source : BCI (Bureau de coopération inter universitaire)

**PROFIL DES DIPLÔMÉS DANS
TOUS LES PROGRAMMES PRÉ-UNIVERSITAIRES
5 ans (A-2011 À H-2016)**



1438 diplômés

<i>Légende</i>	
1	Nb. Inscrits
2	CRC Moy. Ins.

	1	2
Sciences de la santé	11%	158
Sciences fondamentales et appliquées de la santé	6	30,66
Sciences infirmières et nursing	31	27,16
Périnatalité	1	30,00
Médecine	36	34,69
Médecine dentaire	6	32,83
Pharmacie et sciences pharmaceutiques	12	32,25
Diététique et nutrition	3	32,33
Ergothérapie	15	31,60
Physiothérapie	27	31,96
Chiropratique	4	30,50
Orthophonie et audiologie	3	32,00
Santé communautaire et épidémiologie	5	23,40
Autres professions de la santé	4	30,00
Médecine vétérinaire	2	33,50
Pluridisciplinaire (sciences de la santé)	3	30,33

		1	2
Sciences pures	5,2 %	75	27,65
Sciences biologiques		28	27,80
Microbiologie		7	27,28
Biochimie		5	28,60
Mathématique		8	26,66
Actuariat		11	28,18
Sciences physiques		5	27,80
Géologie (minéralogie, etc.)		2	25,00
Chimie		8	27,33
Pluridisciplinaire (sciences pures)		1	32,00

		1	2
Sciences appliquées (autre que génie)	5%	73	25,01
Agriculture		2	28,00
Sciences et technologie des aliments		2	29,50
Design de l'environnement		3	25,33
Architecture		4	29,75
Design industriel		1	27,00
Urbanisme		2	24,50
Sciences de l'informatique		12	24,69
Sciences de l'activité physique		47	24,45

		1	2
Sciences humaines	26,8%	384	25,31
Communication et journalisme		28	26,11
Psychologie		155	25,49
Anthropologie		3	27,33
Économie		8	25,38
Histoire		30	24,27
Géographie		10	21,70
Science politique		24	26,21
Sociologie		1	19,00
Criminologie		8	28,50
Sexologie		1	31,00
Économie rurale et agricole		3	28,33
Psycho-éducation		17	27,41
Sciences domestiques (sciences des religions)		4	23,75
Service social		45	24,64
Animation sociale ou communautaire		7	25,43
Orientation, information scolaire et professionnelle		14	23,29
Récréologie		5	23,00
Philosophie		5	24,20
Pluridisciplinaire (sciences humaines)		16	25,30

		1	2
Lettres	4,3%	60	26,68
Langues et littératures modernes autres que le français et l'anglais		4	26,50
Traduction		3	28,33
Langues et littératures françaises ou anglaises		3	30,33
Littérature comparée		1	27,00
Humanités gréco-latines et archéologie classique		4	24,00
Linguistique (phonétique, sémantique, philologie)		17	28,53
Français en général et langue maternelle		25	25,35
Anglais, langue seconde		3	24,67
Anglais en général et langue maternelle		1	31,00

		1	2
Droit	3,2%	47	30,79
Droit		47	30,79

		1	2
Sciences de l'éducation	12%	173	25,24
Formation des enseignants au préscolaire et au primaire		72	25,26
Formation des enseignants spécialistes en adaptation scolaire (orthopédagogie)		35	25,67
Formation des enseignants de l'enseignement professionnel au secondaire et au collégial		1	23,00
Formation des enseignants spécialistes au primaire et au secondaire (arts)		7	24,58
Formation des enseignants spécialistes au primaire et au secondaire (éducation physique)		20	24,25
Formation des enseignants spécialistes au primaire et au secondaire (langue seconde)		14	24,50
Formation des enseignants au secondaire (français, anglais, autres langues)		16	25,75
Formation des enseignants au secondaire (sciences humaines)		8	25,25
Formation des enseignants au secondaire (mathématiques)		3	29,00

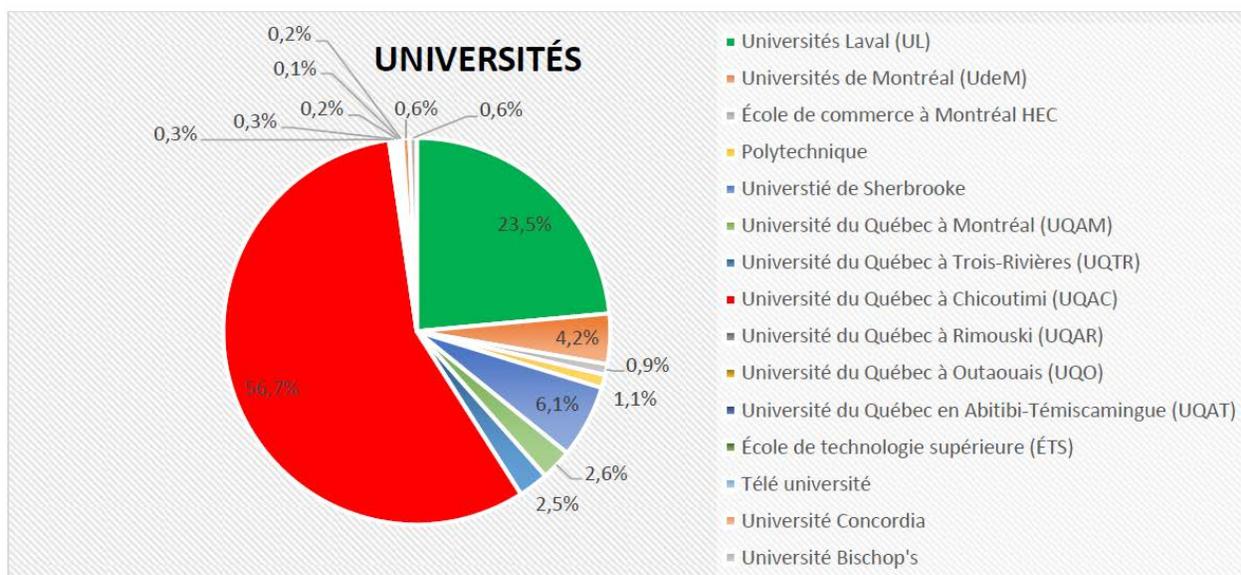
		1	2
Sciences de l'administration	17,9%	257	25,13
Administration des affaires		1	22,00
Administration des affaires, gestion des entreprises		158	25,04
Comptabilité, sciences comptables		55	26,11
Marketing et achats		4	25,75
Gestion du personnel		5	22,80
Relations industrielles		33	24,46
Bibliothéconomie et archivistique		1	19,00

		1	2
Arts	3,8%	55	24,50
Arts visuels et arts médiatiques		24	23,83
Histoire de l'art		3	21,00
Musique		3	26,25
Art dramatique		1	22,00
Design appliqué (céramique, tissage, orfèvrerie, décor)		3	27,67
Cinématographie		10	24,70
Arts graphiques (communications graphiques)		10	25,50
Pluridisciplinaire		1	25,00

		1	2
Sciences appliquées (génie)	9,4%	135	27,18
Génie aérospatial, aéronautique et astronautique		2	32,50
Génie biologique et biomédical		2	27,50
Génie chimique		7	27,57
Génie civil, de la construction et du transport		39	26,25
Génie électrique, électronique et des communications		15	28,13
Génie mécanique		31	26,52
Génie géologique		12	26,58
Génie industriel et administratif		7	28,00
Génie métallurgique et des matériaux		3	27,33
Génie minier		1	25,00
Génie physique		3	28,00
Géodésie (arpentage)		1	32,00
Génie informatique et de la construction des ordinateurs		12	29,33

Plurisectoriel	1,3%	19	25,11
Études plurisectorielles		18	25,00
Environnement (qualité du milieu et pollution)		1	27,00

Non disponible	0,1%	2	24,50
Non classifié		2	24,50



1402 Diplômés

Légende	
%	Pourcentage
1	Nb. Inscrits
2	CRC Moy. Ins.

Universités	%	1	2
Universités Laval (UL)	23,5%	329	27,59
Université de Montréal (UdeM)	4,3%	58	29,76
École de commerce à Montréal HEC	0,9%	12	28,67
Polytechnique	1,1%	16	30,13
Université de Sherbrooke	6,1%	86	30,08
Université du Québec à Montréal (UQAM)	2,6%	36	26,68
Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)	2,5%	35	26,81
Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)	56,7%	795	25,14
Université du Québec à Rimouski (UQAR)	0,3%	4	28,75
Université du Québec à Outaouais (UQO)	0,3%	5	22,40
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)	0,2%	3	21,00
École de technologie supérieure (ÉTS)	0,1%	2	24,50
Télé université	0,2%	3	24,00
Université Concordia	0,6%	9	27,11
Université Bishop's	0,6%	9	25,11

Préparé par Diane Fortin, c. o. en collaboration avec Jonathan Gagné, technicien en informatique-nov.-2016
 Les statistiques d'admission proviennent de la source : BCI (Bureau de coopération inter universitaire)