

## PLAN STRATÉGIQUE 2012-2017

**Adopté lors du conseil d'administration de la Fédération des cégeps des 30 et 31 août 2012**

### **MEMBRES DU COMITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE**

- M. Michel Louis Beauchamp, directeur général, Cégep Beauce-Appalaches
- M. Jean Beauchesne, président-directeur général et président du comité du plan stratégique
- M. Pierre Brazé, directeur des études, Collège Édouard-Montpetit
- M. Bernard Côté, directeur général, Collège d'Alma
- M. Richard Filion, directeur général, Dawson College
- M. Louis Grou, directeur général, Cégep Limoilou
- M. Maurice Piché, directeur général, Collège de Bois-de-Boulogne
- M. Hervé Pilon, directeur général, Cégep André-Laurendeau
- Mme Sylvie LeSieur, directrice des études, Collège Shawinigan
- Mme Denise Trudeau, directrice générale, Collège François-Xavier-Garneau

### **CONSULTANTE**

- Mme Charlotte Morneau, les Consultations Morneau

### **RÉDACTION**

- Mme Dominique Arnaud, directrice adjointe, présidence-direction générale

## INTRODUCTION

En 2008, la Fédération des cégeps a mis en œuvre son premier plan stratégique. Or, depuis, l'environnement externe des cégeps a grandement évolué, avec pour conséquence l'émergence de nouveaux défis pour le réseau collégial. Pensons, notamment, à la stabilité financière du réseau, en lien avec la situation économique du Québec; à la consolidation de l'offre de services et de programmes dans un contexte de changements démographiques et d'évolution des populations étudiantes; aux préoccupations gouvernementales envers la gouvernance des conseils d'administration et la reddition de comptes; à l'évolution des pratiques d'assurance qualité en enseignement supérieur; aux défis liés à la mobilité des étudiants, des enseignants et plus largement de la main-d'œuvre; aux priorités de formation et de perfectionnement en réponse aux besoins du marché du travail; au développement de la recherche et de l'innovation, en lien avec un plus grand ancrage des cégeps en enseignement supérieur; et finalement, à l'internationalisation de la formation. De plus, le tout récent conflit étudiant amènera certainement le réseau à réfléchir en profondeur sur la démocratie étudiante, sur les pressions exercées sur les administrations de collège et sur les conséquences d'une telle crise sur le climat social et sur la persévérance aux études.

Cette évolution de l'environnement a amené la Fédération à proposer au conseil d'administration une nouvelle démarche de planification stratégique, inspirée de ce que les collèges attendent de leur Fédération pour soutenir leur propre vision de leur développement.

## BILAN CRITIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2008-2012

Dans le cadre des travaux entourant sa nouvelle planification stratégique, la Fédération a entrepris un bilan critique des réalisations 2008-2012, **qui a permis de moduler les orientations et les indicateurs de son prochain plan stratégique**. Ce bilan témoigne des nombreuses réalisations du réseau collégial et de leur Fédération. Néanmoins, à sa lecture, on constate aussi que si beaucoup a été fait depuis 2008 pour soutenir le développement du réseau collégial et son rayonnement, beaucoup reste à faire encore pour assurer l'avenir des collèges dans un environnement en constante évolution. Ainsi :

- **La Fédération a proposé des pistes d'action** pour le développement d'un enseignement collégial ajusté aux besoins des étudiants. Toutefois, ces propositions ne se sont pas transformées en actions concrètes, leur mise en œuvre s'étant heurtée à de nombreuses objections internes et externes.
- **L'appui apporté aux stratégies des cégeps pour soutenir la réussite des étudiants** par un environnement éducatif motivant et aidant a été constant, et à cet égard l'objectif a été atteint. Toutefois, des zones d'ombre demeurent : les cégeps n'ont pas réussi à obtenir le financement requis pour les clientèles en situation de handicap et, malgré les ententes avec les CSSS, ils n'ont pas les ressources suffisantes pour répondre aux besoins.

- **En recherche, les cégeps sont désormais considérés comme des acteurs à part entière du système d'innovation québécois et canadien**, et les fonds subventionnaires leur ont largement ouvert leurs portes. Toutefois, ces acquis sont fragiles, notamment parce que tous les collèges n'ont pas encore mis en œuvre des mesures pour soutenir les activités de recherche au sein de leur établissement et que leurs chercheurs ne bénéficient pas d'une reconnaissance officielle.
- **Les travaux entourant les besoins financiers des cégeps ont été actualisés.** Toutefois, ces besoins n'ont pas été reconnus par le gouvernement et les questions liées au maintien d'un financement stable du réseau sont plus que jamais d'actualité dans le contexte actuel des finances publiques.
- **Les dernières négociations ont permis des avancées importantes pour les cégeps.** Toutefois, pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, les cégeps sont plus que jamais confrontés à des problèmes aigus d'attraction et de rétention de personnel.
- **En relations publiques, les avancées pour assurer un rayonnement accru du réseau collégial sont significatives.** Toutefois, les acquis restent fragiles et il faut consacrer toujours plus d'efforts à défendre la cause collégiale et les positions du réseau, tant auprès des médias que de la classe politique.

## **PRÉAMBULE**

**La société québécoise peut compter sur un enseignement collégial de très grande qualité.** En premier lieu, les populations étudiantes jeunes et adultes bénéficient d'un enseignement supérieur accessible et de haut niveau dans toutes les régions du Québec. Ensuite, les 48 cégeps constituent des pôles de développement socioéconomique de premier plan, largement reconnus par leurs partenaires dans toutes les régions du Québec. De plus, depuis leur création en 1967, les cégeps ont su évoluer au fil des transformations du Québec, afin de mieux répondre aux attentes et aux besoins de leurs collectivités. Ils ont toujours cherché à synchroniser leur évolution avec les attentes et les besoins de la société québécoise en matière d'enseignement supérieur, tout en restant fidèles à la mission qui leur avait été confiée au départ par les membres de la Commission Parent, soucieuse de doter le Québec d'un système d'enseignement plus riche, plus large, plus généreux et plus démocratique.

## **ENVIRONNEMENT DES COLLÈGES**

### **L'environnement externe**

Au cours de ces dernières années, l'environnement dans lequel se déploient les cégeps s'est transformé à grande vitesse, ce qui exerce sur eux de fortes pressions. Certaines modifications de cet environnement pourraient même questionner leur avenir et constituer un défi de fonctionnement en réseau. **C'est particulièrement vrai pour ce qui est de la démographie**, alors que certaines régions voient leur population décroître considérablement, pendant que d'autres s'enrichissent de l'apport de nouveaux immigrants et des communautés culturelles. À cet égard, les réalités des collèges se modulent de façon très différente selon les régions.

**C'est vrai également du marché du travail et de la structure des emplois**, qui se transforment de façon majeure, avec une demande accrue de personnel qualifié de niveau technique immédiatement disponible pour l'emploi, alors que les cégeps ne sont pas toujours en mesure de répondre aux demandes prioritaires de la société, et que planent de plus certains risques de dévalorisation de la profession de technicien, particulièrement dans les secteurs de la santé et des services sociaux.

**C'est vrai finalement des modes de transmission du savoir et des connaissances** qui, en raison notamment de l'évolution rapide des nouvelles technologies et de l'engouement pour les médias sociaux, commanderont de nouveaux efforts et de nouvelles ressources pour faire évoluer l'offre de programmes et de services.

Ajoutées à ces pressions démographiques, économiques et technologiques, **les exigences sociales et politiques envers la diplomation s'accroissent**, les attentes envers la qualité de la formation se multiplient, alors que l'équilibre financier des établissements est menacé par la détérioration de l'économie, ce qui rend encore plus difficile l'exercice de leur mission.

**À ces pressions s'ajoutent également pour les cégeps celles des relations des cégeps avec l'appareil gouvernemental**, de plus en plus présent dans la gouvernance des cégeps, avec des exigences législatives, réglementaires et de reddition de comptes toujours plus

prononcées, ce qui affectent l'autonomie de gestion des collèges et leurs choix prioritaires. L'ensemble de ces pressions et de ces exigences conduira les cégeps à se dépasser et à mettre en place des stratégies novatrices afin de continuer à s'ajuster aux nouvelles réalités de la société québécoise.

Les cégeps **devront aussi contribuer à relever les défis de la mondialisation et de ses conséquences**, aussi bien sur la délocalisation des entreprises que sur la mobilité des personnes et par voie de conséquence sur la reconnaissance internationale des diplômes. Dans ces conditions, comment mieux faire reconnaître la valeur du modèle collégial québécois, dans un contexte canadien et international différent? **Et cela sans compter les pressions de certains groupes d'influence, qui continueront de vouloir imposer leur propre vision du système d'éducation**, rendant d'autant plus nécessaire de continuer à promouvoir la valeur du modèle collégial québécois, à le défendre et à faire connaître ses réalisations, tant auprès de la classe politique que des médias et du grand public.

### **L'environnement interne**

L'environnement interne des cégeps évolue aussi radicalement, avec son lot de nouveaux défis. D'un côté, **les populations étudiantes, qui sont de plus en plus diversifiées**, s'attendent à évoluer dans un environnement éducatif favorable à leur réussite éducative et à leur développement et adapté à leurs besoins. Le mouvement étudiant de l'année 2012 a de plus clairement démontré la capacité des étudiants et des étudiantes à se mobiliser rapidement et efficacement lorsqu'une cause leur tient à cœur. D'un autre côté, les attentes du personnel évoluent aussi rapidement, ce qui commande un ajustement constant des pratiques de gestion. Dans un environnement externe de plus en plus compétitif, **il est plus difficile pour les cégeps d'attirer et de retenir leur personnel**, puisque plusieurs domaines d'expertises sont en pénurie et que les conditions d'emploi ne jouent pas toujours en faveur des collèges.

Cette évolution de l'environnement interne et externe des cégeps avec les défis qui en découlent trouve écho jusqu'au cœur de leur mission d'assurer l'accès à un enseignement collégial de grande qualité pour le plus grand nombre possible d'étudiants jeunes et adultes, et cela dans toutes les régions du Québec. Cette brève lecture du contexte environnemental des cégeps permet également de prendre la mesure des avenues dans lesquelles la Fédération des cégeps devra s'engager avec ses membres pour leur permettre de relever les défis liés à la poursuite de leur mission.

**MISSION**

La Fédération des cégeps représente les cégeps, fait leur promotion, défend leurs intérêts, soutient leur développement, suscite leur concertation et met à leur disposition des services et des conseils, afin de les appuyer dans la réalisation de leur mission éducative.

**VISION**

La Fédération des cégeps aura appuyé les 48 cégeps du Québec, afin qu'ils soient toujours en mesure d'offrir, à titre d'établissements d'enseignement supérieur présents sur l'ensemble du territoire québécois, un enseignement collégial accessible et de qualité dans toutes les régions. La Fédération aura soutenu les collèges afin qu'ils possèdent les leviers nécessaires pour répondre aux nouveaux besoins des étudiants et des étudiantes et de la société québécoise en matière de formation et pour augmenter leur contribution au développement socioéconomique du Québec.

### **Engagement**

La Fédération des cégeps sera guidée par sa volonté de s'investir, de se mobiliser et de prendre parti en faveur du développement des cégeps, avec intégrité et engagement.

### **Leadership**

La Fédération des cégeps exercera un leadership inspirant afin de faire converger les efforts et les aspirations de ses membres.

## **VALEURS**

### **Concertation**

La Fédération des cégeps sera déterminée à tout mettre en œuvre pour favoriser la concertation et la collaboration de ses membres.

### **Efficience**

La Fédération visera l'efficacité dans ses actions et ses interventions et recherchera toujours plus d'excellence et de compétence.

### **Innovation**

La Fédération des cégeps favorisera une attitude ouverte sur le monde, innovante, créative et inspirée pour soutenir ses membres.



## **ENJEU 1**

**DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR OFFRANT UNE FORMATION TECHNIQUE ET PRÉUNIVERSITAIRE ACCESSIBLE ET DE QUALITÉ, ET RÉPONDANT TOUJOURS DAVANTAGE AUX ATTENTES ET AUX BESOINS DES ÉTUDIANTS ET DE LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE, DANS TOUTES LES RÉGIONS DU QUÉBEC.**

### **CONTEXTE**

#### **La démographie**

Au cours des prochaines années, la plupart des régions seront aux prises avec une décroissance de leurs effectifs étudiants qui se traduira par près de 25 000 étudiants de moins à l'enseignement ordinaire dans le réseau collégial d'ici 2016. Dans plusieurs régions, on peut déjà constater l'absence de masse critique d'étudiants, ce qui pourrait entraîner une insuffisance de moyens pour maintenir l'accessibilité aux études collégiales et pour assurer la viabilité des programmes. Dans d'autres régions, par ailleurs, plusieurs cégeps sont aux prises avec un nombre croissant de demandes d'admission, ce qui a une incidence directe sur leur capacité d'accueil. Il faudra par conséquent assurer le développement de tous les cégeps dans un contexte de changement démographique et de fluctuation de clientèles, afin de renforcer leur capacité à offrir des programmes techniques et préuniversitaires accessibles et de qualité, dans toutes les régions.

#### **L'offre de formation technique en réponse aux besoins**

La formation technique contribue directement au dynamisme socioéconomique du Québec et est une réponse aux besoins d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Selon Emploi-Québec, 316 000 nouveaux emplois seront à combler d'ici 2020. De ce nombre, 77 % seront des emplois de niveau postsecondaire. Pour combler les besoins du marché du travail, il sera nécessaire d'augmenter l'attraction des étudiants dans les programmes techniques et d'encourager leur persévérance, en offrant des parcours de formation beaucoup plus différenciés et une organisation scolaire plus souple, et consolider l'offre d'une formation technique adaptée aux besoins dans toutes les régions du Québec.

#### **L'appartenance à l'enseignement supérieur**

Les cégeps veulent renforcer leur appartenance à l'enseignement supérieur, notamment en développant un plus grand nombre de partenariats avec les universités. Cette appartenance à l'enseignement supérieur, déjà illustrée par l'envergure des projets de recherche menés dans les collèges, doit aussi être mieux reconnue, et se traduire, en particulier, par la reconnaissance du modèle collégial québécois et par le respect des champs de compétence des techniciens, qui sont des diplômés de l'enseignement supérieur hautement qualifiés. Finalement, un ancrage plus prononcé en enseignement supérieur passe par un système d'assurance qualité pertinent et efficace, et s'inspirant des meilleures pratiques internationales et aussi par une latitude accrue de façon à permettre aux cégeps de s'adapter aux nouvelles attentes de la société québécoise.

<b>1<sup>re</sup> orientation</b>  <b>Répondre davantage aux besoins des étudiants et de la société québécoise, dans toutes les régions.</b>	<b>Objectif stratégique 1</b>  S'assurer que les cégeps puissent maintenir l'accessibilité aux études collégiales et la viabilité des programmes sur l'ensemble du territoire québécois.	<b>Résultats attendus</b>  1. Les cégeps seront en mesure d'utiliser des mesures novatrices et différenciées leur permettant de maintenir l'accessibilité aux études.
	<b>Objectif stratégique 2</b>  Permettre aux cégeps d'offrir des programmes techniques correspondant aux besoins et aux attentes des étudiants et aux exigences du marché du travail dans les secteurs clés de l'économie et dans toutes les régions du Québec.	<b>Résultats attendus</b>  2. Les cégeps posséderont les outils nécessaires pour déployer une offre de formation adaptée et diversifiée.  3. Les cégeps pourront mettre en œuvre des parcours de formation plus différenciés dans une organisation scolaire plus souple.

<b>2<sup>e</sup> orientation</b>  <b>Renforcer l'ancrage des cégeps en enseignement supérieur.</b>	<b>Objectif stratégique 3</b>  Valoriser l'appartenance du réseau collégial public à l'enseignement supérieur.	<b>Résultats attendus</b>  4. Le système d'enseignement supérieur collèges-universités sera mieux intégré, notamment en matière de recherche.  5. Les programmes collégiaux et universitaires seront mieux arrimés.  6. La compétence professionnelle des techniciens et des techniciennes sera mieux reconnue.
	<b>Objectif stratégique 4</b>  Permettre aux cégeps de témoigner de la qualité de la formation collégiale.	<b>Résultats attendus</b>  7. Des travaux auront été menés afin qu'un nouveau système d'assurance qualité inspiré des pratiques internationales en enseignement supérieur soit mis sur pied.

## **ENJEU 2**

### **DES CÉGEPS OFFRANT UNE FORMATION CONTINUE ACCESSIBLE ET RÉPONDANT AUX BESOINS DES PERSONNES ET DU MARCHÉ DU TRAVAIL.**

#### **CONTEXTE**

##### **L'accessibilité à la formation continue**

La formation continue et les services aux entreprises des cégeps sont largement interpellés par la nécessité de répondre à l'ensemble des besoins de main-d'œuvre hautement qualifiée et les cégeps jouent un rôle fondamental à cet égard. Déjà, par le biais des attestations d'études collégiales (AEC), ils offrent une réponse rapide et adaptée aux besoins de formation, de perfectionnement et de recyclage des adultes, ainsi qu'aux besoins identifiés par le marché du travail.

Toutefois, les cégeps sont confrontés à plusieurs obstacles qui freinent leur capacité d'exercer le rôle clé attendu d'eux. Un de ces obstacles relève des règles de financement et d'organisation actuelle de la formation continue, qui limitent l'accès des adultes à la formation continue collégiale et empêchent les cégeps de répondre aux besoins de formation qualifiante de plusieurs milliers de personnes, chaque année.

Parallèlement à une levée des contraintes financières et réglementaires, une véritable culture de la formation continue devra se développer de façon à ce que les entreprises, les individus et les partenaires des cégeps s'adressent plus systématiquement à ces derniers pour répondre à leurs besoins.

##### **L'intégration socioprofessionnelle et culturelle et la francisation des personnes immigrantes**

Les cégeps offrent des programmes de francisation aux immigrants depuis plus de douze ans. Dix-neuf cégeps accueillent plus de 8000 étudiants en francisation, pour moitié à Montréal et pour moitié dans plusieurs régions du Québec. La diversité et la cohérence des interventions des collèges pour soutenir les immigrants dans leur cheminement professionnel et scolaire et dans leur intégration socioculturelle, et la très haute satisfaction des personnes immigrantes sur la qualité et la pertinence du programme de francisation en milieu collégial sont reconnues. L'enjeu pour les cégeps sera d'augmenter encore leur contribution à l'intégration sociale, culturelle et professionnelle des personnes immigrantes.

<b>3<sup>e</sup> orientation</b>  <b>Favoriser un accès accru à la formation continue.</b>	<b>Objectif stratégique 5</b>  Contribuer au développement des différentes composantes de la formation continue et à leur rayonnement.	<b>Résultats attendus</b>  8. La formation continue sera mieux connue des adultes et elle leur sera plus accessible.  9. Les entreprises feront davantage affaire avec les cégeps pour leur développement et pour la formation de leur personnel.  10. Le financement de la formation continue aura été amélioré et ses règles auront été simplifiées.  11. En reconnaissance des acquis et des compétences, l'offre sera élargie et financée de manière adéquate.
	<b>Objectif stratégique 6</b>  Permettre aux cégeps de continuer à contribuer à l'intégration socioprofessionnelle et culturelle des immigrants.	<b>Résultats attendus</b>  12. Dans le domaine de l'intégration et de la francisation des personnes immigrantes, les cégeps occuperont la place qui leur revient.

### **ENJEU 3**

#### **DES CONDITIONS FAVORABLES À LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE ET À L'AUGMENTATION DE LA DIPLOMATION.**

##### **CONTEXTE**

###### **Les attentes sociales envers la réussite éducative**

Parallèlement à l'augmentation du nombre d'emplois exigeant des qualifications de niveau postsecondaire, la pression sociale et politique augmente pour que les cégeps intensifient leurs efforts en faveur de la réussite. Les attentes des gens d'affaires, en particulier, pour qui l'accès à une main-d'œuvre qualifiée est une priorité économique, sont très élevées. Quant aux cégeps, ils veulent que leurs étudiants réussissent, et ils mettent tous les efforts pour soutenir la persévérance, le mieux-être et la diplomation de leurs étudiants et pour favoriser leur engagement. Or, les défis liés à la réussite et à la diplomation se complexifient, notamment en raison du travail rémunéré qui peut avoir une influence sur le temps consacré aux études, de la diversification des clientèles, des nouvelles valeurs des jeunes, des nouveaux modes d'acquisition et de transmission du savoir et, finalement, de la variété des profils scolaires. La réussite est liée à de multiples facteurs et les cégeps n'en sont pas les seuls acteurs. Au cours des années, les cégeps ont consenti de nombreux efforts pour amener un plus grand nombre d'étudiants à la diplomation, ces efforts ont déjà porté fruit, et ils ont bien l'intention de les poursuivre au cours des prochaines années.

###### **La réponse aux besoins de plus en plus diversifiés**

Les cégeps accueillent des populations étudiantes de plus en plus diversifiées, avec des valeurs, des talents et des attentes envers leurs études parfois différentes de celles des générations précédentes, ce qui représente de nouveaux défis. Par ailleurs, un nombre de plus en plus élevé d'étudiants étrangers fréquentent les cégeps. En six ans seulement, ce nombre est passé de plus de 500 à près de 3000 en 2010. Les étudiants issus de l'immigration sont également une clientèle en croissance auxquels les services et les programmes des collèges doivent s'adapter.

Finalement, il y a une dizaine d'années, peu d'étudiants présentant des handicaps autres que physiques fréquentaient les cégeps. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, puisque le nombre d'étudiants présentant des troubles de l'apprentissage ou des troubles de santé mentale, ayant été diagnostiqués comme tels et recevant des services, est passé de 136 à l'automne 2000, à 2094 à l'automne 2009. Cette nouvelle réalité va exiger des collèges qu'ils renforcent leurs services d'encadrement et d'aide adaptés aux besoins de ces étudiants et qu'ils accentuent le soutien professionnel requis pour leur personnel enseignant.

<p><b>4<sup>e</sup> orientation</b></p> <p><b>Favoriser la réussite éducative et la diplomation de tous les étudiants, dans tous les cégeps.</b></p>	<p><b>Objectif stratégique 7</b></p> <p>Soutenir les cégeps dans leurs efforts pour favoriser l'engagement, la persévérance, la réussite éducative et la diplomation des étudiants.</p>	<p><b>Résultats attendus</b></p> <p>13. La Fédération aura appuyé les collèges dans la mise en œuvre de moyens additionnels pour soutenir la réussite éducative.</p> <p>14. La Fédération aura appuyé les collèges dans leurs efforts pour lever les principaux obstacles à la diplomation.</p> <p>15. La Fédération aura soutenu les collèges dans la mise en œuvre de mesures visant l'amélioration du français.</p> <p>16. Les collèges auront bénéficié des moyens nécessaires pour offrir des services adaptés aux étudiants en situation de handicap.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **ENJEU 4**

### **DES CÉGEPS INNOVANTS, EN RECHERCHE ET EN INTERNATIONALISATION.**

#### **CONTEXTE**

L'innovation est un facteur clé du développement socioéconomique et les cégeps doivent être en mesure de développer leurs capacités à cet égard. Dans les cégeps, l'innovation passe par un engagement plus prononcé en recherche et également par une intensification de leurs activités internationales.

#### **Le développement de la recherche**

Les cégeps, qui font partie intégrante de l'enseignement supérieur, mènent à ce titre des activités de recherche dans les domaines des sciences naturelles et du génie, des sciences humaines et sociales et de la santé, qui contribuent de façon significative à enrichir le patrimoine mondial du savoir et des connaissances. La recherche est une composante essentielle de la culture organisationnelle des cégeps, et cela depuis quarante ans. Les CCTT, quant à eux, ont pour mission d'accompagner l'entreprise dans l'innovation par du soutien technique, du développement technologique et de la recherche appliquée. Toutefois, même si la recherche collégiale est de mieux en mieux reconnue par l'ensemble des milieux de recherche fédéraux et québécois, il n'en reste pas moins qu'il faut assurer son développement durable, en faisant en sorte qu'elle s'inscrive de plain-pied dans les priorités de développement d'un beaucoup plus grand nombre de cégeps. Il faudra à cet égard que les établissements collégiaux aient les moyens de mettre en place des conditions de pratique de la recherche qui favorisent ce développement, ces conditions passant notamment par une plus grande reconnaissance de l'activité recherche et des chercheurs de collège, par un financement de base accru, et par un accès au financement des infrastructures de recherche.

#### **L'internationalisation des cégeps**

L'interdépendance croissante des pays et des économies a des impacts constants sur l'enseignement supérieur partout dans le monde, et les cégeps n'y font pas exception. La politique internationale du Québec ainsi que les accords bilatéraux qui en découlent se sont traduits par un Plan d'action gouvernemental, dont le troisième axe porte spécifiquement sur l'éducation et le savoir. Le Québec y confirme son désir d'accroître son ouverture sur le monde, notamment par l'amélioration des programmes de mobilité. Pour les cégeps, la mobilité étudiante et le recrutement d'étudiants étrangers sont des priorités de développement. Il en est de même pour l'internationalisation des programmes, dont les retombées sont majeures aussi bien sur la formation des étudiants que sur les communautés internes et externes des établissements. C'est pourquoi il est essentiel qu'au cours des prochaines années le gouvernement du Québec concrétise ses intentions par une meilleure reconnaissance des activités internationales des cégeps.



<p><b>5<sup>e</sup> orientation</b></p> <p><b>Renforcer la contribution et la place des cégeps dans les systèmes de recherche et d'innovation canadien et québécois.</b></p>	<p><b>Objectif stratégique 8</b></p> <p>Soutenir les cégeps afin qu'ils aient les moyens de faire de la recherche un créneau de développement prioritaire.</p>	<p><b>Résultats attendus</b></p> <p>17. Les cégeps et les CCTT bénéficieront d'une reconnaissance et d'un financement québécois et canadien suffisant de leurs activités et de leurs infrastructures de recherche.</p> <p>18. Les chercheurs collégiaux et les autres membres du personnel en recherche bénéficieront d'un véritable statut.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>6<sup>e</sup> orientation</b></p> <p><b>Favoriser davantage l'internationalisation des cégeps.</b></p>	<p><b>Objectif stratégique 9</b></p> <p>Travailler de concert avec Cégep international afin que se développent les activités internationales des cégeps de façon optimale.</p>	<p><b>Résultats attendus</b></p> <p>19. Les enjeux du plan stratégique de Cégep international auront été réalisés avec le soutien de la Fédération.</p> <p>20. Les collèges auront obtenu les leviers favorisant leur internationalisation.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **ENJEU 5**

### **DES CÉGEPS DISPOSANT DES RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR RÉALISER PLEINEMENT TOUS LES VOILETS DE LEUR MISSION.**

#### **CONTEXTE**

##### **La contribution des ressources humaines**

Le réseau collégial compte 32 000 employés, dont 15 000 enseignants. Dans les cinq dernières années, le tiers de l'effectif enseignant a été renouvelé. Pour les cégeps se pose le défi de l'insertion professionnelle, dans un contexte de formation disciplinaire des enseignants. Par ailleurs, on constate une rareté de main-d'œuvre de plus en plus généralisée ce qui, combinée au manque de compétitivité des conditions de travail et des salaires dans le réseau collégial public, rend difficile l'attraction et la rétention du personnel. Dans ce contexte de rareté des ressources, les cégeps devront mettre en œuvre des stratégies pour que leurs hauts standards de qualité des services et des programmes soient maintenus. Ils devront également faire du développement professionnel de la relève un enjeu prioritaire.

##### **La stabilité financière et le développement des cégeps**

Notre économie en étant essentiellement une d'exportation, la crise économique en Europe et aux États-Unis a des retentissements au Québec dont l'économie est mise à l'épreuve. Malgré ce ralentissement, le gouvernement du Québec maintient son objectif d'atteinte du déficit zéro en 2013-2014. Or, le réseau estime qu'il faut mettre fin à l'approche « yo-yo », selon laquelle les périodes de compression et de réinvestissement se succèdent les unes aux autres, rendant presque impraticable la gestion de projets et d'activités à plus long terme. Entre 1992-1993 et 2011-2012, les cégeps ont obtenu des réinvestissements successifs de 167 M\$, annulés à toutes fins utiles par des compressions successives récurrentes de 307 M\$, excluant la compression non récurrente de 19,8 M\$, au cours de la même période, ce qui a obligé les collèges à des choix déchirants. La stabilité financière du réseau collégial public devra donc être assurée pour lui permettre de maintenir ses services et ses programmes sur l'ensemble du territoire québécois et de continuer à se développer afin de répondre aux nouveaux besoins et aux nouvelles obligations, et aux initiatives en découlant.

##### **L'offre de services de la Fédération à ses membres**

Les changements dans l'environnement auront non seulement des impacts sur les cégeps, mais aussi sur l'offre de services de la Fédération à ses membres. C'est pourquoi après l'adoption du nouveau plan stratégique, la Fédération examinera avec ses membres son offre de services de façon à l'adapter, le cas échéant, aux nouvelles attentes et aux nouveaux besoins des cégeps en tenant compte de la disponibilité de ses ressources humaines et financières.

<p><b>7<sup>e</sup> orientation</b></p> <p><b>Accroître la capacité du réseau collégial public à susciter l'intérêt et la contribution de ressources humaines qualifiées.</b></p>	<p><b>Objectif stratégique 10</b></p> <p>Appuyer les collèges afin qu'ils développent des moyens pour attirer et retenir des ressources humaines qualifiées et engagées.</p>	<p><b>Résultats attendus</b></p> <p>21. Le réseau collégial public sera doté des marges de manœuvre et des moyens nécessaires pour soutenir l'attraction, la rétention et la mobilisation de l'ensemble de ses ressources humaines</p> <p>22. Les conditions et l'organisation du travail favoriseront la réalisation de la mission des cégeps et le développement de leurs ressources humaines.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>8<sup>e</sup> orientation</b></p> <p><b>Assurer la stabilité financière du réseau collégial public afin de garantir l'accès aux études collégiales sur l'ensemble du territoire québécois.</b></p>	<p><b>Objectif stratégique 11</b></p> <p>Obtenir le financement adéquat de tous les cégeps, dans toutes les régions.</p>	<p><b>Résultats attendus</b></p> <p>23. Un plan de stabilité financière du réseau collégial public aura été conclu avec le gouvernement.</p> <p>24. Le modèle de financement FABES sera mieux adapté aux nouvelles réalités.</p> <p>25. Les nouveaux besoins financiers du réseau auront été reconnus par le gouvernement et des ententes financières auront été conclues en conséquence.</p>
<p><b>9<sup>e</sup> orientation</b></p> <p><b>Offrir aux cégeps des services adaptés à leurs besoins et aux nouvelles réalités.</b></p>	<p><b>Objectif stratégique 12</b></p> <p>Déployer l'offre de services de la Fédération en fonction des orientations et des objectifs stratégiques du nouveau plan stratégique.</p>	<p><b>Résultats attendus</b></p> <p>26. Les ressources et les services mis à la disposition des cégeps par la Fédération seront bien adaptés à leurs attentes et à leurs réalités.</p> <p>27. Un plan de développement organisationnel de la Fédération aura été mis en œuvre dans la perspective d'un ajustement continu de l'offre de services aux collèges.</p>