



Définir le modèle organisationnel d'un cégep pour lui permettre de se positionner

Congrès de la SCAV
20 novembre 2007

Ginette Sirois, Directrice générale, Cégep de Chicoutimi
Ève Mailhot, Directrice de pratique, RCGT





Plan de présentation

2

- Le contexte
- Les objectifs visés
- La démarche réalisée
- Les retombées
- Les préalables
- En conclusion
- Questions





Le contexte

3

- Défi démographique : clientèle étudiante en baisse
→ Impact sur le niveau de financement
- Proportion importante du personnel clé se prépare à la retraite
 - ✓ Le premier réflexe des directions de services serait le remplacement systématique des personnes → est-ce la meilleure chose à faire?





Les objectifs visés

4

- Se donner un plan d'action permettant au cégep de gérer la relève et le développement des compétences de son personnel en fonction des besoins actuels et prévisibles de l'organisation
- Redéfinir l'organisation et mettre en place les conditions requises pour qu'elle s'assure d'un avenir serein





La démarche réalisée

5

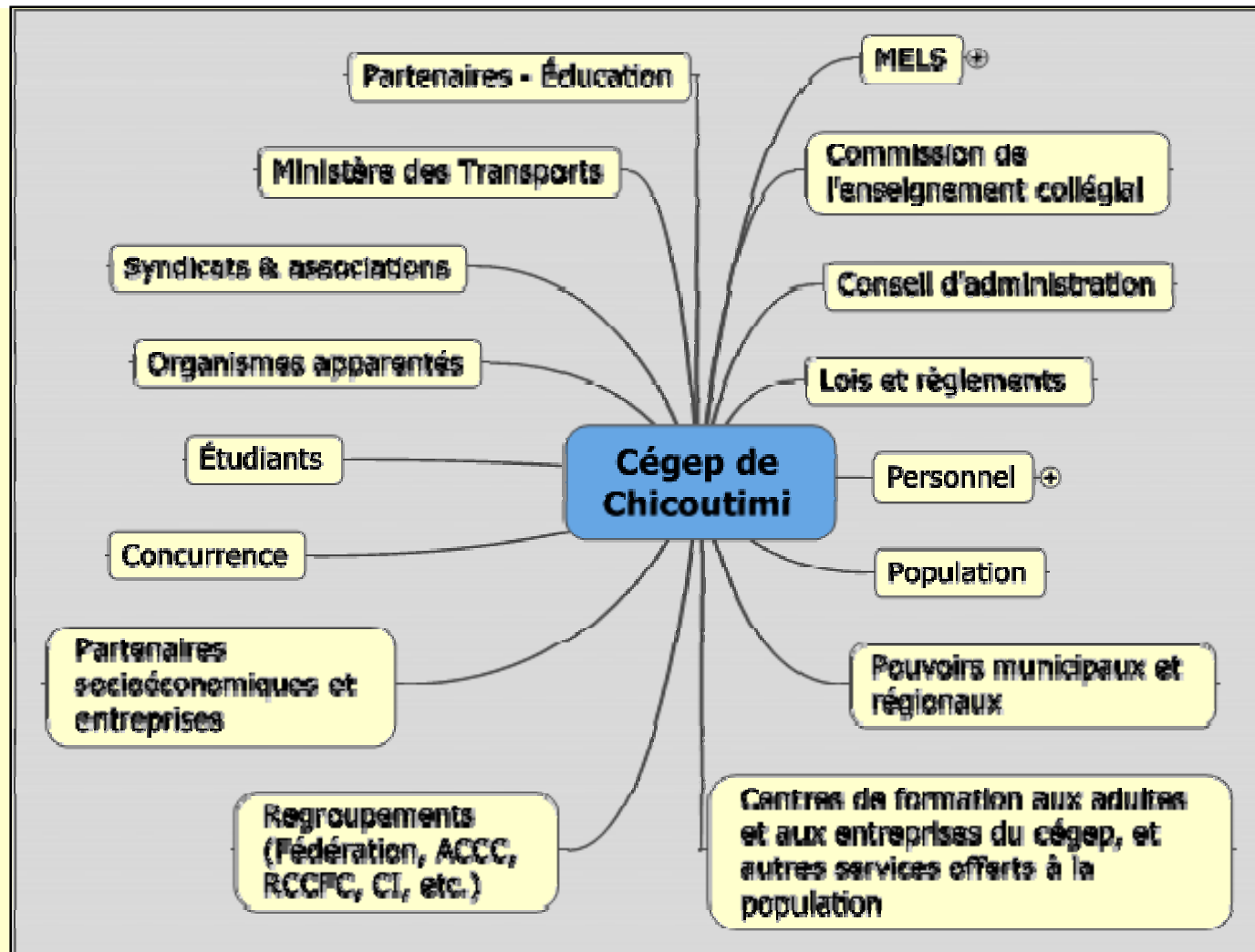
- Examen de l'environnement interne et externe : les détenteurs d'intérêt, leurs attentes et leurs impacts sur le cégep
- Identification des principaux rôles / fonctions stratégiques et opérationnels à assumer, maintenant et dans le futur
- Identification des rôles / fonctions qui seront « clés » pour le positionnement futur du cégep
- Diagnostic de la capacité actuelle du cégep à pleinement assumer ces rôles
- Attribution des rôles aux services
- Diagnostic de la capacité des équipes à assumer leurs rôles maintenant et dans le futur (taille, compétences, expérience)
- Identification des solutions à envisager pour chacun des services





La démarche réalisée : Examen de l'environnement

6





La démarche réalisée : Examen de l'environnement (extrait)

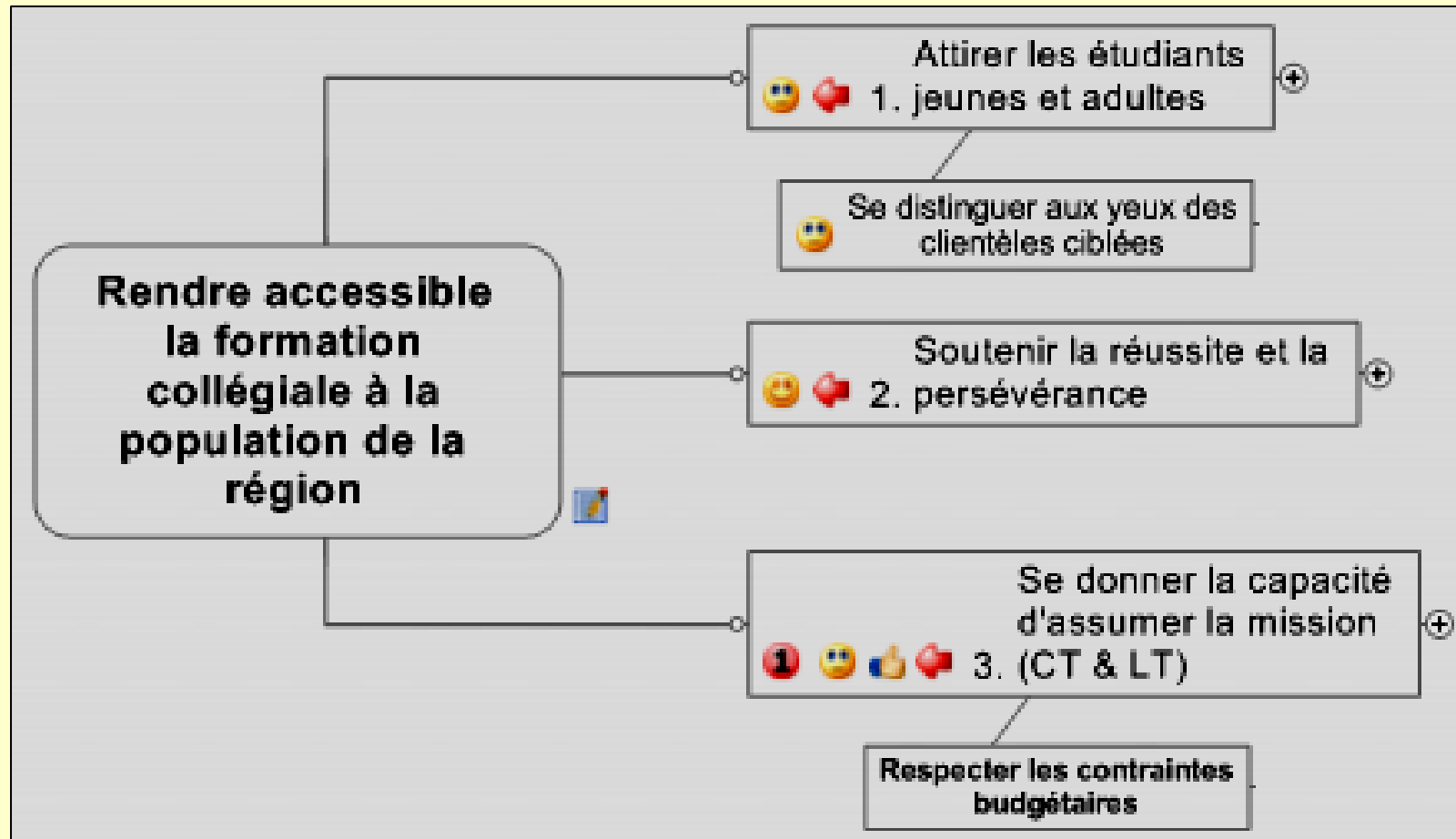
Facteurs d'influence / détenteurs d'enjeux	Description globale / caractéristiques principales	Attentes envers le Cégep / impacts sur le Cégep	Rôles devant être assumés par le Cégep pour faire face à cette réalité	Précisions sur les enjeux liés à ces rôles
Population	<ul style="list-style-type: none"> ■ Déclin démographique ■ Vieillessement de la population ■ Fort taux de scolarisation 	<p>Attentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Former les jeunes et leur trouver un emploi ■ Jouer un rôle communautaire ■ Avoir accès à des programmes intéressants <p>Impacts :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Baisse de clientèle locale aux programmes réguliers ■ Clientèle adulte potentielle 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assumer la mission éducative ■ Assumer la mission communautaire ■ Recruter des étudiants, jeunes et adultes ■ Assurer la santé financière du cégep ■ Contribuer au développement régional ■ Développer l'image positive du cégep 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cibler les bassins de recrutement étudiant ■ Optimiser la flexibilité financière pour assurer la survie du Cégep ■ Travailler avec la population pour une compréhension mutuelle





La démarche réalisée : Rôles/fonctions stratégiques et opérationnels à assumer, maintenant et dans le futur

8













La démarche réalisée : Évaluation des rôles/fonctions stratégiques et opérationnels – Approche qualitative

9

Légende :

-  Rôle clé pour la différenciation du cégep dans le futur
-  Principal rôle clé pour mettre en place les autres éléments essentiels à la différenciation du cégep dans le futur
-  Rôle pleinement assumé par le cégep
-  Rôle assez bien assumé par le cégep
-  Rôle qui constitue un défi pour le cégep
-  Rôle où des améliorations notables ont été réalisées récemment
-  Situation fragile
-  Situation à risque



Mission

Fonctions stratégiques

Fonctions opérationnelles

Rendre accessible la formation collégiale à la population de la région

😊👉 1. attirer les étudiants jeunes et adultes

😊 Se distinguer aux yeux des clientèles ciblées

😊👉 2. soutenir la réussite et la persévérance

👤😊👉 3. donner la capacité d'assumer la mission (CT & LT)

Respecter les contraintes budgétaires

😊👉 1.1. développer une offre de service attrayante pour les clientèles ciblées

Respecter les normes

😊👉 1.2. favoriser l'employabilité des finissants et la transition vers l'université

😊👉 1.3. maintenir une image positive du cégep

😊👉 2.1. dispenser un enseignement de qualité

😊👉 2.2. offrir des services de soutien aux étudiants, adaptés à leurs besoins

😊👉 2.3. développer un sentiment d'appartenance envers le cégep chez les étudiants

😊👉 2.4. soutenir les étudiants dans l'élaboration de leur plan de développement de carrière

😊👉 2.5. créer un effort concerté de tous les intervenants vers la diplomation

😊👉 3.1. positionner l'organisation sur la scène régionale et provinciale

😊👉 3.2. établir les orientations

😊👉 3.3. planifier les activités et les projets (CT & LT)

😊👉 3.4. organiser les activités et les ressources

😊👉 3.5. diriger les activités et les projets

😊👉 3.6. démontrer une gestion saine, pertinente, optimale



La démarche réalisée : Diagnostic : Rôles clés et capacité à les assumer

11

- 82 rôles / fonctions au modèle organisationnel
 - ✓ 37 sont clés pour se démarquer dans le futur
 - » 24 des 37 fonctions clés à mieux assumer (65 %)

Rôles	Diagnostic	😊	😐	😞	Non évalué	Total
➡ Ayant un impact clé sur positionnement futur du cégep		13	16	8		37
➡ Autres		19	17	5	4	45
	Total	32	33	13	4	82



La démarche réalisée : Identification des services étant les principaux contributeurs à chacun des rôles clés du cégep (extrait) ¹²

N°	Rôle / fonction à assumer		Services						Enjeux / commentaires
			DG & Comm.	DE	COFA	DSAEE	DRHAC	DSA	
1.	Attirer les étudiants jeunes et adultes	👈 🤖	✓	✓	✓	✓			<ul style="list-style-type: none"> ■ Cibler les bassins de recrutement étudiant : existe-t-il des marchés inexplores qui nous échappent? ■ Clientèles internationales ■ Attirer la clientèle corporative ■ Assurer la vigie de l'évolution du marché





La démarche réalisée : Diagnostic de chacun des services

13

- Diagnostic de chacun des services au regard des rôles qui lui incombent :
 - ✓ Les compétences / forces dont dispose le service
 - ✓ Les aspects à consolider
 - ✓ Les efforts alloués par le personnel du service à chacun des grands rôles devant être assumés par le service
 - ✓ Les risques et enjeux identifiés au sein du service
- Les besoins du service, pour le rendre plus apte à pleinement assumer ses rôles et à faire face aux risques et enjeux (horizons de 1, 3 et 5 ans)
- Les moyens / alternatives envisagés (structure, équipe, modes de fonctionnement)





Les retombées

14

- Redéfinition du modèle organisationnel pour permettre au cégep de mieux faire face aux enjeux actuels et futurs
 - ✓ Nouvelle macrostructure
 - ✓ Révision des modes de fonctionnement et des structures de chacun des services, à commencer par l'intégration des ressources humaines et des services administratifs en une seule direction des services regroupés





Les préalables

15

- Vision claire
- Volonté inébranlable de la haute direction
- Information claire au milieu dès le début
- Cohésion de toute l'équipe de direction





En conclusion

16

- L'approche aura permis au cégep de :
 - ✓ Se recentrer sur ses priorités
 - ✓ Gérer sa capacité selon les enjeux en présence (répercussions organisationnelles globales)
 - ✓ S'organiser pour être en mesure de pleinement assumer les rôles / fonctions jugés clés pour permettre au cégep de se démarquer dans le futur

