

*PLANIFICATION STRATEGIQUE 2011-16*



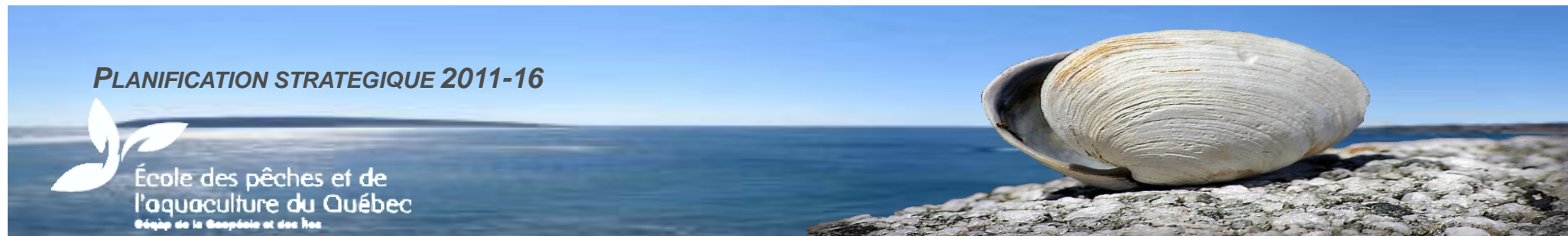
École des pêches et de  
l'aquaculture du Québec  
École de la Gaspésie et des Îles



# **PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2011-2016**

**ÉCOLE DES PÊCHES ET DE L'AQUACULTURE DU QUÉBEC**

**MAI 2011**



## **TABLE DES MATIÈRES**

**1. MISE EN SITUATION**

**2. DESCRIPTION DE L'ÉPAQ**

**3. LA MISSION**

**4. LA VISION**

**5. LES VALEURS**

**6. LES ENJEUX**

**7. LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES**

**ANNEXE 1 : Schéma du plan stratégique**

**ANNEXE 2 : Plan d'action**

**ANNEXE 3 : Plan de communication**



## 1- MISE EN SITUATION

---

Il y a cinq ans, l'ÉPAQ (le CSP à cette période) élaborait son premier plan stratégique. Cinq grandes orientations étaient identifiées, soit :

- Accroître le rayonnement du CSP
- Investir dans les ressources humaines
- Offrir des services mieux adaptés
- Favoriser un réseautage dynamique et fonctionnel
- Accroître la qualité de vie et l'efficacité organisationnelle

De ces orientations a découlé un plan d'actions qui a été évalué par son comité de suivi. Un constat peut-être fait après ces cinq années de travail, l'industrie évolue rapidement le contexte mondial aussi, l'école doit faire face à de nouveaux défis et trois problématiques ont été ciblées :

- La demande de finissants dans le milieu des pêches est nettement inférieure au nombre d'étudiants minimum pour assurer une certaine rentabilité ;
- L'industrie des pêches n'a pas de sentiment d'appartenance envers l'école. Il existe un historique et un contexte qui font en sorte qu'il y a peu de liens entre les principaux acteurs de l'industrie et de l'école ;
- Suite aux deux problématiques nommées précédemment, le moral du personnel est à son plus bas niveau.

Afin de redonner une nouvelle orientation à l'école, la direction a entrepris au printemps 2010, la réalisation de son second plan stratégique. Pour procéder, elle a formé un comité représentatif de l'industrie, des partenaires, du personnel et des étudiants. À cette première rencontre, le comité a validé l'information recueillie. Par la suite, un sondage a été effectué auprès des membres du comité et d'autres personnes externes au comité. Le sondage portait sur les attentes envers leur école nationale. Comme vous pouvez le constater, la réponse à cette question a demandé une certaine réflexion vis-à-vis l'état actuel des choses, la vision que l'on a du futur et les besoins qui en découleront. En novembre, le comité se réunissait de nouveau pour se mobiliser sur le projet de plan stratégique. À partir des priorisations recueillies, nous avons produit un plan d'action réaliste, mais ambitieux, permettant à l'école de se donner un nouveau souffle. Nous pouvons affirmer que la réussite d'une telle démarche a été en lien avec l'implication de chacun des membres du comité et de la détermination de la direction de l'ÉPAQ à changer les choses, nous vous en remercions grandement.



## 2- DESCRIPTION DE L'ÉPAQ

---

**L'École des pêches et de l'aquaculture du Québec (ÉPAQ) est une école ayant un mandat national de formation professionnelle et collégiale et de formation continue pour l'ensemble du secteur des pêches et de l'aquaculture au Québec. L'École est aussi bénéficiaire d'un Centre collégial de transfert de technologie en pêche et aquaculture.**

L'École des pêches et de l'aquaculture du Québec (ÉPAQ) est l'une des cinq Écoles nationales au Québec et la seule institution dont le mandat principal est d'offrir de la formation professionnelle et technique en pêche professionnelle, transformation des produits marins, aquaculture, mécanique marine et vente des produits de la pêche. L'ÉPAQ offre, en priorité, des services de formation à l'ensemble du Québec. Ces services de formation régulière et continue s'adressent tant aux individus, aux entreprises qu'aux associations et aux communautés autochtones, et ce, en français et en anglais. L'ÉPAQ offre de la formation régulière, de niveaux secondaire (DEP) et collégial (DEC et AEC), spécifique à l'industrie des pêches et de l'aquaculture. Le principal mandat du service de la formation continue est de répondre aux besoins de formation des entreprises et de la clientèle adulte du secteur. Les formations offertes peuvent être de courte, moyenne et longue durée. Et les périodes de formation sont adaptées au besoin de la clientèle. L'École abrite des locaux dotés de technologies de pointe : des ateliers de navigation, d'engins de pêche, de mécanique marine, des laboratoires de biochimie, une usine de transformation de produits aquatiques et, finalement, un laboratoire et une serre d'aquaculture où l'on élève des mollusques, des poissons, des crustacés et des algues. L'ÉPAQ possède un Centre collégial de transfert de technologie (CCTT) répondant à des besoins d'aide technique et de transfert technologique à l'industrie. Grâce à leur compétence et à leur savoir, les enseignants et le personnel technique deviennent des spécialistes au service du développement du secteur. Le CCTT se définit comme un centre intégré d'innovation contribuant au développement de l'industrie de la pêche au Québec. La gamme de services offerts aux entreprises est variée: l'assistance technique, la recherche appliquée, le transfert technologique, etc. En ce sens, l'ÉPAQ est un acteur de premier plan dans le développement des pêches, de la transformation et de l'aquaculture au Québec. L'ÉPAQ devient un incubateur pour les industries, car il permet à son personnel et à ses étudiants de trouver des solutions aux problèmes rencontrés dans les industries, développe et supporte l'entrepreneuriat. Le Centre devient également une école-entreprise à partir de projets communs initiés de ses programmes techniques, dans ses installations et avec son personnel et les étudiants et ce, en partenariat avec l'industrie.



### 3- LA MISSION

---

À la mission générale du CÉGEP de la Gaspésie et des Îles, s'ajoute la mission plus spécifique de l'ÉPAQ qui vise à 'assumer le leadership de la formation requise par l'industrie des pêches et de l'aquaculture au Québec, tout en contribuant au développement technologique, industriel et scientifique du secteur.

- Avec sa mission d'école nationale, l'ÉPAQ se doit d'assumer le leadership de la formation en pêche et en aquaculture au Québec. Pour être leader, l'ÉPAQ doit être reconnue par son industrie et ses partenaires. Cette reconnaissance repose sur une écoute des besoins et sur une approche proactive à les réaliser.
- Avec un personnel heureux, hautement qualifié, des formations adaptées et un centre collégial de transfert de technologie en pêche, l'ÉPAQ contribue au développement technologique, industriel et scientifique du secteur.



## 4- LA VISION

---

**L'ÉPAQ, pôle d'excellence pour la clientèle étudiante et pour l'industrie, participe à la promotion et à la valorisation de son secteur d'activités. Milieu de vie stimulant, enrichissant, engagé, positif et à l'écoute, l'ÉPAQ, qui dessert une clientèle étudiante enviable, invite l'industrie et les partenaires à participer à sa direction.**

- **Est un pôle d'excellence pour la clientèle étudiante et pour l'industrie** : Nous allons : assurer la qualité des enseignements afin de former des diplômés hautement qualifiés, favoriser l'accès des étudiants aux milieux de stage, assurer la qualité de l'offre de services aux entreprises par la formation continue et améliorer l'accès aux programmes réguliers de l'ÉPAQ. Nous allons soutenir le développement du CCTTP en lien avec MERINOV et assurer une veille stratégique auprès de notre personnel et de l'industrie.
- **Dessert une clientèle enviable d'étudiants** : Avoir en tout temps 75 étudiants inscrits dans les programmes réguliers (DEC- DEP-AEC). Nous allons mettre en place un plan de recrutement de la clientèle étudiante adapté au secteur d'activité. Nous allons aussi accentuer les services d'accueil aux étudiants
- **Participe à la promotion et à la valorisation de son secteur d'activités** : La mise en place d'un bureau école/industrie avec à sa tête un démarcheur d'expérience permettra de prendre le pouls de l'industrie et de pouvoir participer à la promotion et la valorisation de notre secteur d'activité.
- **Est un milieu de vie stimulant, enrichissant, engagé, positif et à l'écoute** : Pour y parvenir, nous allons d'abord miser sur réorganisation de l'organisation interne. Il faut en effet que le personnel de l'ÉPAQ dispose de tous les outils nécessaires pour relever le défi qui lui est proposé. Il faut également que les gestionnaires soient en mesure de réaliser les objectifs qui leur sont confiés, à quelque niveau qu'ils se situent. Un Plan de gestion des ressources humaines sera appliqué et comprendra ainsi toute une série d'initiatives qui permettront aux employés de l'ÉPAQ de s'adapter aux changements à venir. Le redéploiement du personnel sera soutenu et accompagné. Des fonds seront mobilisés pour accroître la formation. L'organisation de la gestion des ressources humaines sera améliorée. Des efforts spécifiques seront immédiatement entrepris afin d'assurer la relève de faciliter l'embauche et permettre le transfert des savoirs.
- **L'industrie et les partenaires participent à la direction de l'École** : Nous allons remettre en fonction le comité école industrie avec comme président un représentant de l'industrie.



## 5- LES VALEURS

---

**LES VALEURS SUGGEREES POUR TOUS LES PERSONNELS DE L'ÉPAQ ONT ETE CHOISIES DANS LE BUT D'AMELIORER DE FAÇON CONTINUE LA QUALITE DES SERVICES OFFERTS. CES VALEURS SONT LES SUIVANTES :**

- **La réussite** : Toutes les réussites doivent être mises en valeur : réussite éducative, pédagogique, personnelle, collective, entrepreneuriale et dans toute action entreprise.
- 
- **Le respect** : Le respect sous toutes ses formes est de mise : respect de soi, des enseignants, des collègues, du secteur d'activités ainsi que de l'environnement.
- 
- **Le sentiment d'appartenance** : Le sentiment d'appartenance est indissociable du bon fonctionnement d'un groupe. En valorisant le développement du sentiment d'appartenance, on favorise l'esprit d'équipe et l'intégration à la vie de l'École en vue d'atteindre ses buts et ses objectifs.
- 
- **Le partenariat** : Le partenariat se définit comme une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation. Le partenariat s'envisage souvent dans le cadre d'alliances. (ref : Wikipédia)

**EN PRIVILEGIANT CES VALEURS, L'ÉPAQ PARTICIPE A UN PROJET EDUCATIF ET SOCIAL : AIDER L'ELEVE A ETRE UN CITOYEN RESPONSABLE DANS SES ATTITUDES ET SES COMPORTEMENTS EN RELATION AVEC SON SECTEUR D'ACTIVITES.**



## 6- LES ENJEUX

---

L'ÉPAQ a ciblé, quatre axes prioritaires de développement soient : l'industrie, l'organisation, les étudiants et les relations avec le milieu. L'analyse des contextes externe et interne de même que des capacités organisationnelles de l'ÉPAQ ont permis de mettre en lumière huit enjeux qui, selon nous, vont faire la différence entre la réussite ou l'échec du développement futur de l'école pour les cinq prochaines années, à savoir :

### 6.1 L'INDUSTRIE

L'industrie des pêches et de l'aquaculture peut être divisée en quatre grands secteurs d'activités, à savoir : la capture, la transformation, l'aquaculture et la commercialisation. La raison même de l'existence de l'ÉPAQ demeure l'industrie qu'elle se doit de desservir. Par contre, peu connu dans son secteur d'activité, L'ÉPAQ doit revoir sa façon de répondre aux besoins de formation du secteur. Plusieurs constats communs à l'industrie peuvent être observés :

- Une industrie saisonnière, une rémunération salariale en générale basse, une gestion des ressources humaines déficiente, un manque de main-d'œuvre qualifiée, une main-d'œuvre vieillissante et une disponibilité de la main-d'œuvre de plus en plus problématique;
- une diminution de la ressource ou une stabilité temporaire;
- une faible valorisation du secteur et des entreprises de petites tailles;
- des normes imposées aux entreprises de plus en plus contraignantes (qualité, environnementales, écocertification, traçabilité et sécurité) et un intérêt des acheteurs pour les produits certifiés.
- Production en majorité exportée et augmentation des efforts de commercialisation au Québec;
- stabilité variable dans les prix de vente et concurrence mondiale féroce;
- offre de formation inadéquate et mal adaptée aux réalités de l'industrie;
- peu de présence de l'ÉPAQ dans les régions;
- manque de visibilité de l'école par rapport à l'industrie et peu de reconnaissance envers l'ÉPAQ.

**Les principaux enjeux pour l'ÉPAQ sont :**

- Lien de confiance de l'industrie envers l'ÉPAQ
- Pertinence de la formation





## 6.2 L'ORGANISATION

L'ÉPAQ vit des périodes difficiles au niveau de la clientèle depuis plusieurs années et cette situation préoccupe l'ensemble du personnel. Par contre, il est temps pour l'ÉPAQ de réorganiser sa structure interne et faire face à la situation.

Constat :

- Il y a une très forte baisse de l'effectif étudiant (comme tous les établissements collégiaux en région). Afin de maintenir l'offre de formation, L'ÉPAQ devra se tourner vers l'accueil d'étudiants étrangers.
- La demande de finissants dans le milieu des pêches est nettement inférieure au nombre d'étudiants minimum pour assurer une certaine viabilité de la formation.
- Le recrutement des étudiants doit être repensé.
- L'ÉPAQ doit continuer à offrir une formation de haute qualité.
- L'ensemble du personnel est démobilisé et démotivé face à la situation.
- Un plan de motivation des ressources humaines doit être mis en place (plan de gestion des ressources humaines)
- L'assouplissement des relations de travail face à un contexte de clientèles restreintes doit être regardé.

**Les principaux enjeux pour l'ÉPAQ sont :**

- Masse critique de la clientèle
- Gestion de l'organisation



## 6.3 LES ÉTUDIANTS

### Généralités :

- L'attrait de la région pour les étudiants demeure difficile (éloignement des grands centres urbains).
- Le besoin de structure d'hébergement devient de plus en plus criant, en particulier dans un contexte de promotion auprès d'étudiants étrangers.
- La vie sociale et culturelle est peu développée.
- La clientèle est de plus en plus problématique (déficit d'attention, troubles d'apprentissage, troubles anxieux, etc.)
- Les activités d'accueil des étudiants (automne et hiver) sont très appréciées.
- Il existe un réseau de transport collectif.
- Des incitatifs ont été mis à l'essai et se sont avérés efficaces.
- Il existe une clientèle captive qui vient à l'école pour obtenir une certification.
- En formation continue, le financement consenti à l'étudiant est parfois insuffisant.
- Les étudiants de la formation continue bénéficient d'un enseignement décentralisé.
- Les étudiants s'adaptent bien à la technique de formation par vidéoconférence.
- Des stages en entreprises sont réalisés en association avec le milieu, mais doivent être repensés.

### Les principaux enjeux pour l'ÉPAQ sont :

- Accueil
- Réussite éducative



## 6.4 RELATION AVEC LE MILIEU

Le milieu est compris ici au sens de tous les intervenants autres que ceux issus de l'industrie, par exemple, les gouvernements, les sociétés d'État, les organismes de réglementation, les tables sectorielles, etc.

- On observe des problématiques de l'offre de formation continue avec les commissions scolaires, des logiques institutionnelles qui mènent à une concurrence nuisible. Les commissions scolaires ajoutent à la concurrence dans l'offre de service de formation.
- Emploi Québec est le partenaire majeur en matière de formation continue.
- Transport Canada est la référence en certification des gens de mer. La législation au niveau de la loi sur la marine marchande est en révision.
- Le CSMOPM définit les besoins en développement de la main-d'œuvre de son secteur d'activité économique et soutient le développement des compétences de celle-ci. Il vient d'établir son plan stratégique.
- Le MESL, en tant que gestionnaire de la formation au Québec, est un acteur important dans la reconnaissance de L'ÉPAQ comme École nationale.
- L'IMQ et L'ÉPAQ offrent des programmes complémentaires aux gens de mer.
- La SODIM participe au développement de l'aquaculture marine et favorise la formation de la main-d'œuvre. Elle offre, entre autres, des bourses aux étudiants de L'ÉPAQ.
- L'ensemble des tables filières contribue au développement de la main-d'œuvre du secteur.
- Pêches et Océans Canada, en sa qualité de gestionnaire de la ressource, a un impact direct sur les orientations et la perception de l'industrie.
- Environnement Canada, à titre de gestionnaire des zones coquillières, influe directement sur l'image de l'industrie.
- Le MAPAQ, le ministère sectoriel provincial, a une prise directe sur le renouvellement des flottes et sur les permis d'usine de transformation.
- L'ACIA a un effet direct sur la commercialisation et l'exportation des produits marins.
- La firme GIMXPORT accompagne les entreprises dans leurs démarches d'exportation.
- La CSST poursuit son travail de sensibilisation à l'importance de la sécurité et de la santé au travail en milieu maritime.

### Les principaux enjeux pour l'ÉPAQ sont :

- Concertation
- Partenariats



## 7- LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

---

L'objectif stratégique exprime ce que l'on veut faire. Il formule les orientations à poursuivre et se décline en une ou plusieurs actions.

### 7.1 L'INDUSTRIE

*Enjeu 1 : Lien de confiance de l'industrie envers l'ÉPAQ*

**Les objectifs stratégiques sont :**

- Impliquer l'industrie dans la direction de l'école
- Être la référence, toutes informations confondues, dans les changements affectant l'industrie

*Enjeu 2 : Pertinence de la formation*

**L'objectif stratégique est :**

- Assurer une parfaite adéquation de la formation avec les besoins de l'industrie



## 7.2 L'ORGANISATION

*Enjeu 1 : Masse critique de la clientèle*

**Les objectifs stratégiques sont :**

- Avoir un plan de recrutement au national et à l'international afin de s'approcher du devis de l'école
- Développer une spécificité de nos programmes

*Enjeu 2 : Gestion de l'organisation*

**L'objectif stratégique est :**

- Avoir une stratégie de mobilisation des ressources humaines

## 7.3 LES ÉTUDIANTS

*Enjeu 1 : Accueil*

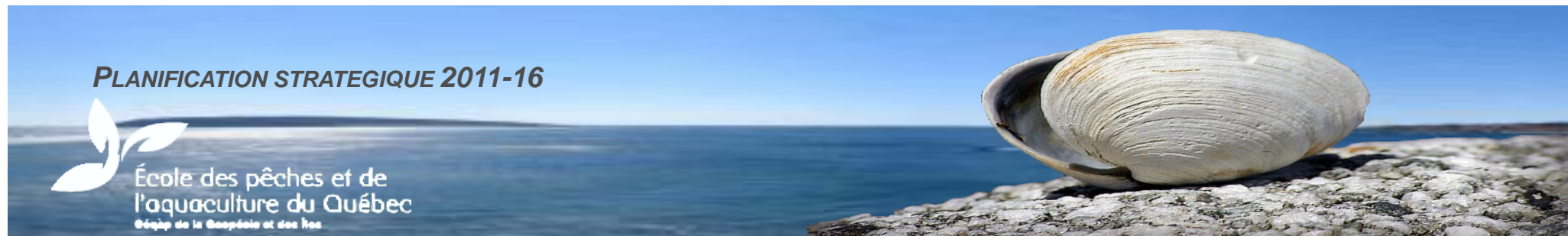
**Les objectifs stratégiques sont :**

- S'assurer de la disponibilité et de la qualité des logements
- Avoir un milieu de vie dynamique

*Enjeu 2 : Réussite éducative*

**L'objectif stratégique est :**

- Avoir un programme d'encadrement global qui inclut l'approche par projet, les stages, les placements et le suivi après études



## 7.4 Relations avec le milieu

*Enjeu 1 : Concertation*

**Les objectifs stratégiques sont :**

- Avoir un rôle défini par rapport à ses partenaires et demander de préciser le leur
- Participer activement à l'ensemble des comités et tables sectorielles

*Enjeu 2 : Partenariats*

**L'objectif stratégique est :**

- Avoir des partenariats clairs, définis et fonctionnels avec tous les établissements de formation sur le territoire maritime

*PLANIFICATION STRATEGIQUE 2011-16*



École des pêches et de  
l'aquaculture du Québec  
Création de la Coopérative et des Îles



## **ANNEXE 1 : Schéma du plan stratégique**

*PLANIFICATION STRATEGIQUE 2011-16*



École des pêches et de  
l'aquaculture du Québec  
Ministère de la Pêche et des Îles



## **ANNEXE 2 : Plan d'action**



*PLANIFICATION STRATEGIQUE 2011-16*



École des pêches et de  
l'aquaculture du Québec  
Ministère de la Pêche et des Îles



## **ANNEXE 3 : Plan de communication**