



2021-22

# Plan stratégique



# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>MISSION</b>	<b>3</b>
<b>VISION</b>	<b>3</b>
<b>CULTURE DE L'ORGANISATION</b>	<b>4</b>
<b>STATUT DE L'ORGANISME</b>	<b>4</b>
<b>CLIENTÈLES ET SERVICES</b>	<b>5</b>
<b>BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2012-2017</b>	<b>5</b>
<b>CONTEXTE</b>	<b>6</b>
<b>ENJEUX</b>	<b>7</b>
<b>ORIENTATIONS STRATÉGIQUES</b>	<b>8</b>
Enjeu 1	8
Enjeu 2	12
Enjeu 3	16
Enjeu 4	20
<b>TABLEAU SYNOPTIQUE</b>	<b>23</b>

# MISSION DE L'INSTITUT DE TOURISME ET D'HÔTELLERIE DU QUÉBEC

---

«L'Institut a pour objets de fournir des activités de formation professionnelle dans les domaines de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme, ainsi que de faire de la recherche, d'apporter de l'aide technique, de produire de l'information et de fournir des services dans ces domaines. Les activités de formation professionnelle comprennent des activités de perfectionnement et de recyclage.»  
(RLRQ, c. I-13.02, art. 16)

À titre de centre d'excellence en matière d'enseignement spécialisé en tourisme, en hôtellerie et en restauration, l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ) mise sur une approche pédagogique distinctive, des activités de recherche appliquée ainsi qu'une collaboration soutenue avec l'industrie dans le but de former une relève d'avant-garde et les leaders de demain.

## VISION

---

L'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec...  
une institution de calibre international!

Considéré comme l'un des fleurons du Québec, l'ITHQ jouit d'une réputation des plus enviables qui s'appuie sur l'expertise reconnue de ses effectifs et leur solide engagement dans sa quête de l'excellence. Grâce à eux, l'Institut peut aspirer au rang d'établissement d'envergure internationale.

Pour y parvenir et exercer pleinement son rôle de grande école hôtelière sur la scène mondiale, l'Institut se doit d'investir des efforts additionnels dans cinq volets de son organisation :

- en proposant aux étudiants des défis scolaires et professionnels de haut niveau, d'une part par l'entremise de programmes d'études enrichis par la recherche et axés sur les pratiques internationales, et d'autre part par une offre de formation de niveau universitaire plus étoffée et un développement accru de la mobilité de ses étudiants partout dans le monde;
- en créant une diversité culturelle riche au sein de son organisation, en attirant et en recrutant davantage de candidats étrangers et de nouveaux arrivants;

- en étant davantage présent sur la scène internationale afin que ses effectifs, et plus particulièrement ses professeurs, puissent s'enrichir au contact de leurs pairs d'ailleurs dans le monde; en encourageant les échanges de professeurs, l'accueil d'experts invités, la participation active de l'Institut au sein de réseaux de recherche, de grands débats, de projets et de missions éducatives ou économiques, ainsi que l'organisation de séminaires ayant une portée mondiale;
- en consolidant ses liens avec des écoles hôtelières, des associations sectorielles et des entreprises reconnues à l'échelle internationale, et en misant davantage sur ses relations avec son réseau de diplômés;
- en obtenant une reconnaissance à titre de pôle de formation d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et apte à exercer un leadership positif au sein de l'industrie; en participant à davantage de concours internationaux et en obtenant d'autres reconnaissances officielles de la part d'organismes reconnus mondialement.

## CULTURE DE L'ORGANISATION

---

Une combinaison singulière d'éléments est à l'origine de l'environnement de travail unique de l'ITHQ, source de fierté et d'un fort sentiment d'appartenance chez son personnel :

- La quête de l'excellence qui y est encouragée suscite chez ses employés un souci du travail rigoureux et stimule l'engagement professionnel de chacun. Le développement d'une véritable culture d'évaluation permet de plus de rehausser la qualité des services offerts aux diverses clientèles, plus particulièrement ceux qui s'adressent aux étudiants;
- L'esprit de collégialité régnant au sein de ses équipes de travail – notamment ses comités de programmes (comités interdisciplinaires de professeurs) – lors des processus de prise de décision témoigne du respect de l'expertise, du rôle et de la contribution de chacun;
- La façon innovante d'intervenir en matière de pédagogie démontre l'ouverture, la liberté de pensée et la créativité des individus qui contribuent à la qualité de l'enseignement. À titre d'exemple, mentionnons

l'implication des représentants de l'industrie dans la formation des étudiants qui, en échange des bénéfices mutuels engendrés, requiert de la souplesse de la part de chacune des parties;

- Le développement du plein potentiel des étudiants, des professeurs et du personnel non enseignant est favorisé par les nombreuses occasions de dépassement professionnel offertes dans un établissement de haut niveau tel que l'ITHQ;
- La préoccupation de l'ITHQ à l'égard du développement durable dans toutes ses sphères d'activité témoigne d'un réel souci pour une société responsable.

## STATUT DE L'ORGANISME

---

L'ITHQ est administré par un conseil d'administration dont tous les membres sont nommés par le gouvernement du Québec et au sein duquel sa directrice générale détient un siège. Organisme non budgétaire, ses crédits proviennent d'une subvention d'équilibre du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. L'ITHQ génère par ailleurs des revenus autonomes grâce à son volet commercial d'hébergement et de restauration ainsi qu'à ses initiatives en matière de formation et de recherche. Enfin, il peut également compter sur le soutien de sa fondation pour l'octroi de bourses à ses étudiants et pour la réalisation de certains projets.

## CLIENTÈLES ET SERVICES

---

Expert en son domaine, l'ITHQ, qui a été fondé en 1968, est la plus importante école de gestion hôtelière au Canada spécialisée en tourisme, en hôtellerie et en restauration. Y sont offerts sous un même toit des programmes de formation professionnelle (secondaire), technique (collégial), supérieure et universitaire, de même que de formation continue. De plus, l'ITHQ possède un hôtel et deux restaurants d'application pédagogique, un centre d'expertise ainsi qu'un centre de recherche en gastronomie.

Afin que ses formations répondent adéquatement aux besoins des employeurs et reflètent le mieux possible la réalité du marché du travail, l'ITHQ œuvre en étroite collaboration avec l'industrie et les organismes qui la représentent. Ses programmes d'études sont enrichis par rapport aux exigences gouvernementales et respectent les standards de qualité internationaux. Ainsi, ses diplômés ont acquis des compétences de haut niveau leur permettant de travailler dans tous ces types d'établissements, au Québec comme ailleurs dans le monde.

## BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2012-2017

---

L'ITHQ dresse un bilan fort positif de la réalisation de son plan stratégique 2012-2017. Les actions qu'il a déployées au cours des cinq dernières années en vue d'atteindre ses objectifs ont notamment permis de préciser ses domaines d'expertise prioritaires et d'orienter le contenu de ses différents programmes d'études. C'est ainsi que ses formations en restauration sont dorénavant axées sur la gastronomie, que celles en hôtellerie s'inscrivent dans un contexte international et que ses programmes en tourisme sont étudiés sous l'angle de l'organisation de congrès et de grands événements. La révision de ses programmes l'a de plus amené à mettre l'accent sur la gestion pour ses formations techniques et universitaires. Enfin, la mise en œuvre de son dernier plan stratégique a par ailleurs permis le développement de la recherche appliquée avec l'implication de plusieurs professeurs, l'élargissement des activités du Centre d'expertise de l'ITHQ grâce à une pénétration plus importante au sein des grandes entreprises québécoises ainsi que l'utilisation des installations commerciales de l'ITHQ comme lieux d'applications pédagogiques pour ses étudiants.

## CONTEXTE

---

Les entreprises travaillant dans les secteurs d'activités de l'ITHQ sont confrontées à d'importants défis imposés par l'arrivée des sites de réservation en ligne, les nouvelles tendances des clients en matière de services hôteliers et de restauration ainsi que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Le nombre de demandes d'admission est en déclin depuis plusieurs années. Ainsi, afin de limiter la baisse de ses effectifs, l'ITHQ admet un étudiant sur trois alors qu'il y a une dizaine d'années, il n'acceptait qu'un étudiant sur dix. Malgré tout, les effectifs de l'ITHQ ont diminué de près de 15 % depuis cinq ans. Cet état de fait est aussi observé partout au Canada.

Les conditions de travail dans le domaine des services d'hôtellerie et plus particulièrement en restauration sont peu valorisantes. Ainsi, les heures de travail sont longues et, sauf exception, les cuisiniers n'ont toujours pas leur juste part des pourboires.

La nouvelle génération d'étudiants recherche une formation valorisante et plus adaptée à ses besoins. On constate d'ailleurs que les taux de persistance scolaire de l'ITHQ sont en baisse d'environ 5 % depuis cinq ans pour les programmes techniques de restauration et de tourisme. Cette baisse est aussi observée chez les autres établissements offrant les mêmes formations. Il est donc important de diversifier les mesures afin de rendre la formation plus intéressante et plus adaptée aux besoins de chacun.

L'ITHQ est le leader dans ses domaines de formation, car il a pu bénéficier d'un vaste réseau de partenaires privés et publics, et ce, tant au Québec qu'au Canada et à l'étranger. Ceci lui permet aussi d'obtenir, grâce à l'expertise de ses enseignants, d'importants mandats d'intervention et de recherche. L'ITHQ doit donc s'assurer de développer son réseau de partenaires afin de bien accomplir sa mission et de demeurer un centre d'excellence.

Enfin, l'ITHQ peut compter sur un personnel dévoué et compétent. Cependant, les liens de communication entre les employés qui travaillent dans différents niveaux de formation ou encore dans les activités périphériques comme l'hôtel ou les banquets devraient être plus étroits afin de favoriser la concertation.

### **(1) L'ITHQ à l'écoute des besoins de ses étudiants**

Les étudiants d'aujourd'hui ont le souci de la performance et recherchent la reconnaissance. Leurs attentes sont grandes et ils veulent réussir tout ce qu'ils entreprennent, qu'il s'agisse de leurs études, de leur travail ou de leurs activités de loisir. Enfin, ils veulent être écoutés et compris.

L'ITHQ entend mettre l'accent sur la réussite de ses étudiants. Pour ce faire, il devra mieux comprendre et documenter les causes d'abandon ou d'échec de ces derniers et définir les mesures pertinentes permettant d'y remédier. Il devra aussi développer des outils qui faciliteront le cheminement scolaire de ses étudiants tout en respectant leurs besoins particuliers, en plus de leur offrir des activités pédagogiques variées et adaptées.

Parmi ses objectifs, l'ITHQ vise également à augmenter d'environ 15% le nombre de ses étudiants admis, permettant ainsi de revenir à un niveau semblable à celui d'il y a cinq ans. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, ceci permettra aussi à davantage d'individus de bénéficier d'une formation de haut niveau, tout en maintenant les standards de qualité qui ont fait la réputation de l'ITHQ.

### **(2) Une formation qualifiante répondant aux besoins de la société**

Un établissement d'enseignement doit s'assurer que ses formations répondent aux besoins changeants de la société. Pour ce faire, il doit inciter ses professeurs à se perfectionner en continu afin d'enrichir leurs approches pédagogiques et leurs connaissances techniques. Il se doit également de favoriser le développement de la recherche et de l'innovation par son corps professoral, en vue d'instaurer une culture de qualité.

À l'ordre collégial, l'ITHQ entend procéder à l'autoévaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité, comme l'exige la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. En ce qui concerne l'enseignement universitaire, il verra à obtenir l'attestation de qualité du Bureau de coopération interuniversitaire pour son programme Hautes Études en gestion hôtelière internationale. Enfin, il doit s'assurer que ses programmes de formation professionnelle soient toujours au diapason des besoins des entreprises.

### **(3) La valorisation et le déploiement de l'expertise de l'ITHQ**

Son engagement à déployer son expertise sur tout le territoire du Québec, de même qu'au Canada et à l'international, incite l'ITHQ – qui possède par ailleurs un statut particulier au sein du système d'enseignement québécois – à rechercher constamment de nouveaux partenaires et à développer de nouveaux créneaux dans ses secteurs de compétences.

C'est ainsi qu'au cours des dernières années, l'ITHQ s'est imposé comme un acteur clé dans les secteurs de la restauration et de l'hôtellerie au Québec, a développé des liens étroits avec plusieurs organismes québécois, a signé des ententes lui permettant de déployer son offre de formation en partenariat avec deux cégeps et l'UQAM, est devenu un membre actif au sein de plusieurs regroupements internationaux et a réalisé des projets à l'échelle internationale en collaboration avec des organismes gouvernementaux.

Après s'être engagé dans de nombreuses activités qui font la promotion de ses domaines d'expertise prioritaires, l'ITHQ entend poursuivre son développement en étant plus présent dans les différents médias québécois, en valorisant les métiers et les professions et en encourageant les activités de réseautage de son Bureau des diplômés. Par ailleurs, il s'efforcera de devenir un incontournable en matière d'organisation de congrès et d'événements, en plus de développer des activités reliées au tourisme gourmand et à la sommellerie.

### **(4) Un employeur attentif à la réalisation du plein potentiel de son personnel**

Le personnel est la principale force d'un établissement d'enseignement. Pour bien accomplir sa tâche, chaque employé doit non seulement maîtriser son domaine d'expertise, mais il a également besoin de bien connaître son rôle et ses responsabilités afin de pouvoir travailler en synergie. C'est la base même du travail d'équipe.

Un employeur doit donc s'assurer que la collaboration entre ses différents secteurs d'activité est optimale, que les responsabilités de chacun sont bien établies et que ses processus administratifs sont simples et efficaces.

Par ailleurs, l'ITHQ entend poursuivre son engagement à créer un environnement de travail de qualité et à intégrer des mesures écoresponsables dans toutes ses sphères d'activité.

## ENJEU 1 > L'ITHQ à l'écoute des besoins de ses étudiants

---

### ORIENTATION 1.1

#### Placer l'étudiant au cœur de stratégies favorisant la réussite scolaire

---

##### OBJECTIF 1.1.1

##### Favoriser la réussite scolaire des étudiants

Pour tous les établissements d'enseignement, la réussite scolaire du plus grand nombre d'étudiants est primordiale. Au cours des cinq prochaines années, l'ITHQ entend porter une attention particulière à la persévérance de ses étudiants.

Les causes d'échec et d'abandon étant multiples, un comité permanent sera formé en vue d'élaborer et de mettre en œuvre un nouveau plan de soutien à la persévérance scolaire. Ce nouveau plan sera déposé d'ici le mois de juin 2018 au conseil d'administration, auquel sera également soumis annuellement un bilan l'informant des différentes mesures appliquées et des résultats obtenus. À titre d'exemple, les mesures suivantes pourraient figurer dans ce plan : développer des services adaptés aux intérêts et aux besoins des étudiants, mettre en place un programme d'accueil et d'accompagnement pour les nouveaux étudiants, maintenir un environnement propice aux études et déterminer qui sont les étudiants à risque.

Précisons que seul le taux de persévérance scolaire en deuxième session pour les programmes du secteur professionnel et en troisième session pour les programmes du secteur technique sera utilisé comme indicateur, puisqu'il permet d'évaluer plus rapidement l'efficacité des mesures mises en place que le taux de diplomation. La cible d'augmentation du taux de persévérance scolaire, lequel combinera l'ensemble des étudiants des secteurs professionnel et technique, est fixée à 1 % annuellement.

INDICATEUR	CIBLE
Taux de persévérance scolaire	À partir de 2018-2019, augmentation annuelle du taux de persévérance scolaire de 1 % calculée sur l'ensemble des étudiants des secteurs professionnel et technique (excluant ceux des programmes offerts en partenariat)

## ENJEU 1 > L'ITHQ à l'écoute des besoins de ses étudiants

---

### ORIENTATION 1.1

#### Placer l'étudiant au cœur de stratégies favorisant la réussite scolaire

---

#### OBJECTIF 1.1.2

##### Faciliter le cheminement des étudiants dans leurs études

Les étudiants ont des profils d'apprentissage variés et vivent des réalités de toutes sortes. Lors de leur admission, certains possèdent déjà des connaissances relativement importantes par rapport à la carrière qu'ils ont choisie. Ils recherchent donc une formation qui leur offrira plus de flexibilité afin de pouvoir poursuivre d'autres activités en parallèle ou obtenir plus rapidement leur diplôme.

L'ITHQ compte mettre en place des mécanismes qui permettront de répondre aux besoins variés de ses étudiants, telle la reconnaissance d'expériences professionnelles ou d'études antérieures.

L'ITHQ entend de plus implanter un tronc commun pour le secteur technique, dans le but de faciliter le cheminement de ses étudiants.

Enfin, l'ITHQ prévoit poursuivre le développement de ses formations à distance en vue d'offrir à sa clientèle étudiante une flexibilité plus importante dans ses modes d'apprentissage. Ainsi, des contenus de formation à distance pourront s'intégrer à des programmes d'enseignement régulier et de formation continue, de même qu'aux formations offertes par le Centre d'expertise de l'ITHQ.

INDICATEUR	CIBLE
Pourcentage des nouveaux inscrits évalués selon le processus de reconnaissance des acquis	5 % des nouveaux inscrits d'ici 2021-2022
Nombre de cours constituant un tronc commun à plusieurs programmes	Trois cours d'ici 2021-2022
Nombre de contenus de formation offerts à distance	Deux nouveaux contenus de formation à distance développés chaque année jusqu'en 2021-2022

### ENJEU 1 > L'ITHQ à l'écoute des besoins de ses étudiants

---

#### ORIENTATION 1.1

##### Placer l'étudiant au cœur de stratégies favorisant la réussite scolaire

---

#### OBJECTIF 1.1.3

##### Offrir aux étudiants des activités pédagogiques variées permettant les meilleurs apprentissages possible

Les activités pédagogiques en situation réelle contribuent à la qualité distinctive des programmes de formation de l'ITHQ. Concrètement, les activités d'apprentissage effectuées à l'hôtel ou dans l'un des restaurants de l'ITHQ permettent de mieux préparer les étudiants aux exigences du marché du travail. Ces activités se tiennent dans un environnement où les professeurs et le personnel peuvent exercer une supervision étroite. Vu leur importance, de nouvelles applications pédagogiques seront développées dans les activités commerciales de l'ITHQ.

Considérant le nombre important de stages travail-études et de stages crédités réalisés en entreprise par l'ensemble des étudiants, quel que soit leur niveau de formation, l'ITHQ doit s'assurer de bien définir leurs objectifs pédagogiques et les responsabilités assumées par chacun des intervenants afin que ces stages soient les plus bénéfiques possible pour les étudiants. Pour cela, il conviendra de réviser la plupart des activités pédagogiques en milieu réel d'ici la fin du plan stratégique. Dans ce but, il serait aussi pertinent que le Service des stages participe aux différents comités de programmes lorsque leurs échanges porteront sur les stages.

INDICATEUR	CIBLE
Nombre d'activités pédagogiques révisées	Deux activités pédagogiques en milieu réel révisées annuellement, à compter de 2018-2019

## ENJEU 1 > L'ITHQ à l'écoute des besoins de ses étudiants

### ORIENTATION 1.2

#### Favoriser l'accessibilité aux programmes de l'ITHQ

##### OBJECTIF 1.2.1

##### Hausser le nombre d'étudiants inscrits

L'ITHQ souhaite offrir davantage de programmes de formation en vue d'accroître le nombre d'inscriptions, quel que soit l'ordre d'enseignement. Des mesures, telles de nouvelles activités de promotion et la révision des critères d'admissibilité, seront donc mises en place afin de permettre à l'ITHQ d'attirer plus de candidats.

Au cours des dernières années, l'ITHQ a adopté des mesures particulières en vue d'augmenter le nombre de ses étudiants étrangers qui représentent aujourd'hui plus de 5 % de sa clientèle totale. Il entend poursuivre ses efforts de promotion à l'extérieur du Québec afin de maintenir ce pourcentage.

INDICATEUR	CIBLE
Nombre d'étudiants inscrits dans les différents secteurs de formation	Formation supérieure (HEGHI et FSGE) : hausse de 100 % du nombre d'étudiants inscrits d'ici 2021-2022, par rapport à 2016-2017
	Formation universitaire (en partenariat avec l'UQAM) : hausse de 10 % du nombre d'étudiants inscrits d'ici 2021-2022, par rapport à 2016-2017
	Formation technique : 30 étudiants supplémentaires d'ici 2021-2022, par rapport à 2016-2017
	Formation professionnelle : 45 étudiants supplémentaires d'ici 2021-2022, par rapport à 2016-2017
	Formation continue : hausse de 20 % du nombre d'étudiants inscrits d'ici 2021-2022, par rapport à 2017-2018
Nombre d'étudiants étrangers inscrits dans les différents programmes	Hausse de 10 % du nombre d'étudiants étrangers inscrits d'ici 2021-2022, par rapport à 2016-2017.

## ENJEU 2 > Une formation qualifiante répondant aux besoins de la société

### ORIENTATION 2.1

#### Développer une culture de qualité de la formation

##### OBJECTIF 2.1.1

##### Favoriser l'amélioration continue des professeurs

La mise en œuvre de la politique d'évaluation du rendement des professeurs, laquelle se doit de faire appel à des outils d'évaluation rigoureux, est un processus indispensable pour se conformer aux normes internationales de qualité de l'enseignement. L'ITHQ envisage donc que ses étudiants fournissent régulièrement de l'information en évaluant chacun de leurs professeurs lors de toutes les sessions, et qu'une évaluation globale de ces derniers soit faite dans le cadre du présent plan stratégique.

Par ailleurs, considérant le nombre important et la diversité des activités pédagogiques réalisées par les étudiants de l'ITHQ, il convient d'offrir des sessions de formation aux professeurs responsables de l'une de ces activités afin d'uniformiser leurs méthodes de supervision.

Enfin, l'usage des technologies fait maintenant partie intégrante de l'enseignement. C'est pourquoi l'ITHQ mettra un ordinateur à la disposition de chaque professeur et offrira le soutien nécessaire pour que chacun soit en mesure d'utiliser les outils technologiques efficacement. Il prévoit ainsi proposer l'assistance d'un conseiller pédagogique afin de répondre aux demandes individuelles des professeurs et offrir des sessions de perfectionnement en groupe.

INDICATEUR	CIBLE
Nombre de professeurs dont le rendement global est évalué dans le cadre de la Politique d'évaluation du rendement des professeurs	20 % des professeurs évalués par année jusqu'en 2021-2022
Nombre de sessions de formation offertes aux professeurs supervisant des étudiants en activité pédagogique	Une session de formation par année jusqu'en 2021-2022
Nombre de sessions de perfectionnement en groupe sur l'usage des TI offertes aux professeurs	Deux sessions de perfectionnement en groupe offertes par année jusqu'en 2021- 2022

### ENJEU 2 > Une formation qualifiante répondant aux besoins de la société

---

#### ORIENTATION 2.1

##### Développer une culture de qualité de la formation

---

#### OBJECTIF 2.1.2

##### Poursuivre les démarches visant l'implantation d'une formation universitaire reconnue

L'ITHQ offre un programme d'études supérieures en gestion hôtelière qui conduit à l'obtention d'un diplôme institutionnel : Hautes Études en gestion hôtelière internationale (HEGHI). Si cette formation se révèle attrayante pour un grand nombre d'étudiants et jouit d'un bon accueil sur le marché du travail, elle n'est cependant pas reconnue par le gouvernement du Québec. De ce fait, son diplôme ne permet pas aux étudiants de poursuivre des études supérieures dans un autre établissement d'enseignement, d'une part, et d'avoir accès au système de prêts et bourses du gouvernement, d'autre part. Dans le cadre de ses actions, l'ITHQ devra, dans un premier temps, faire attester la qualité de son programme HEGHI par le Bureau de coopération interuniversitaire (BCI).

INDICATEUR	CIBLE
Date d'obtention de l'attestation de la qualité du programme HEGHI par le BCI	Attestation de la qualité du BCI obtenue d'ici décembre 2019

### ENJEU 2 > Une formation qualifiante répondant aux besoins de la société

---

#### ORIENTATION 2.2

**Offrir des formations au contenu novateur au diapason des besoins de l'industrie**

---

##### OBJECTIF 2.2.1

**Exercer une veille des changements s'opérant dans les entreprises afin de mieux comprendre leurs besoins**

Dans le but d'adapter sa formation aux besoins des entreprises, l'ITHQ mettra en place un comité permanent pour chacun de ses quatre secteurs d'activité (restauration, hôtellerie, tourisme et sommelierie). Ces comités seront composés de représentants d'entreprise ainsi que d'un représentant de l'École, d'un représentant du Centre d'expertise de l'ITHQ et d'un professeur. Leur mandat consistera à cibler les meilleures pratiques recensées afin qu'elles soient intégrées progressivement aux programmes de formation. Leurs activités devraient de plus permettre de mieux comprendre les changements exercés en matière de méthodes de travail des entreprises.

INDICATEUR	CIBLE
Nombre de pratiques en entreprises recensées par les comités de veille	À partir de 2018-2019, recenser deux pratiques par année jusqu'en 2021- 2022

### ENJEU 2 > Une formation qualifiante répondant aux besoins de la société

---

#### ORIENTATION 2.2

##### Offrir des formations au contenu novateur au diapason des besoins de l'industrie

---

#### OBJECTIF 2.2.2

##### Soutenir la recherche et l'innovation

Dans son dernier plan stratégique, l'ITHQ s'était résolument engagé dans la recherche et l'innovation en encourageant ses professeurs et ses étudiants à réaliser des projets et en embauchant des chercheurs.

Considérant la complexité propre au domaine de la recherche, l'ITHQ élaborera une stratégie qui fera en sorte de mieux cibler les interventions de l'ITHQ dans l'avenir. À ce propos, une entente intervenue avec la Société des casinos du Québec permettra la mise sur pied de l'Unité mixte de recherche (UMR) en sciences gastronomiques, en partenariat avec l'Université Laval.

L'ITHQ mettra sur pied des projets de recherche appliquée de niveau collégial, ce qui lui permettra de déposer sa candidature pour l'obtention d'un centre collégial de transfert de technologie (CCTT).

INDICATEUR	CIBLE
Nombre de projets de recherche complétés par l'Unité mixte de recherche (UMR)	Deux projets de recherche complétés par l'UMR, d'ici juin 2022
Nombre de projets de recherche de niveau collégial	Deux projets de recherche appliquée d'ici juin 2022

### ENJEU 3 > La valorisation et le déploiement de l'expertise de l'ITHQ

#### ORIENTATION 3.1

Être un acteur important au Québec, au Canada et sur la scène internationale

##### OBJECTIF 3.1.1

Diffuser l'expertise de l'ITHQ

Le Centre d'expertise de l'ITHQ vise une augmentation annuelle de 10 % de ses revenus bruts et de ses revenus nets au cours des prochaines années et, considérant le déploiement de ses activités dans plusieurs secteurs, il devra concevoir un plan stratégique de développement afin de mieux cibler ses interventions.

En matière de partenariats pédagogiques, au cours des prochaines années, l'ITHQ souhaite établir de nouveaux partenariats avec des établissements collégiaux. Étant donné l'intérêt manifesté par d'autres cégeps, il conviendra pour l'ITHQ de développer un protocole d'entente uniformisé en cette matière.

Par ailleurs, l'ITHQ établira des collaborations avec des acteurs des domaines des congrès, des événements et du tourisme gourmand, en plus de développer de nouvelles activités en sommellerie.

INDICATEUR	CIBLE
Taux de croissance des revenus bruts du Centre d'expertise de l'ITHQ	Croissance annuelle de 10 % des revenus bruts à partir de 2017-2018 jusqu'à 2021-2022
Taux de croissance des bénéfices du Centre d'expertise de l'ITHQ	Croissance annuelle de 10 % des revenus nets générés par le Centre d'expertise de l'ITHQ, à partir de 2017-2018 jusqu'en 2021-2022
Nombre de nouvelles ententes de formation avec des cégeps	Deux nouvelles ententes d'ici juin 2020
Nombre de collaborations permettant le placement de stagiaires et de diplômés avec des organisations reliées aux secteurs des congrès, des événements d'envergure et du tourisme gourmand	Trois nouvelles collaborations d'ici juin 2020
Nombre d'activités développées en lien avec la sommellerie et favorisant le rayonnement national et international de l'ITHQ dans ce domaine	Deux nouvelles activités développées par année jusqu'en 2021-2022

### ENJEU 3 > La valorisation et le déploiement de l'expertise de l'ITHQ

---

#### ORIENTATION 3.1

Être un acteur important au Québec, au Canada et sur la scène internationale

---

#### OBJECTIF 3.1.2

Valoriser les métiers et les professions dans les domaines d'activité de l'ITHQ

À titre de chef de file au Québec, l'ITHQ élaborera une stratégie de valorisation des métiers et des professions reliés au tourisme, à l'hôtellerie et à la restauration afin d'inciter davantage d'étudiants à choisir d'y faire carrière.

Fier des réalisations de ses professeurs, l'ITHQ s'emploiera par ailleurs à les faire connaître davantage à travers cette stratégie de valorisation, car elles constituent une vitrine remarquable pour les métiers et les professions de ces secteurs.

INDICATEUR	CIBLE
Nombre d'activités de valorisation des métiers et des professions ainsi que des réalisations des professeurs	Trois activités annuellement

### ENJEU 3 > La valorisation et le déploiement de l'expertise de l'ITHQ

#### ORIENTATION 3.1

Être un acteur important au Québec, au Canada et sur la scène internationale

#### OBJECTIF 3.1.3

Accentuer l'engagement et le rayonnement de l'Institut sur la scène canadienne et à l'international

Dans un contexte de mondialisation, la participation à des événements internationaux s'avère essentielle à la compréhension des nouvelles tendances et au développement de partenariats stratégiques.

Au cours des dernières années, plusieurs ententes signées avec des acteurs d'envergure mondiale ont engendré des effets très positifs sur la formation offerte par l'ITHQ. Ce dernier doit maintenant évaluer la possibilité d'aller plus loin dans ces partenariats, quant au volume d'activité et au type de collaboration.

Par ailleurs, l'entente de service qu'il a conclue avec Cuba en matière de formation bénéficie d'un soutien financier important de la part des différents gouvernements et devrait se poursuivre pendant plusieurs années.

INDICATEUR	CIBLE
Réalisation du projet pilote de l'entente de service entre l'ITHQ et Cuba	Dépôt du rapport du projet pilote en septembre 2018  Bilan du projet en juin 2019
Nombre d'ententes réévaluées avec des organismes internationaux	Réévaluation de deux ententes de collaboration avec des organismes internationaux annuellement jusqu'en 2021-2022
Nombre de participations à des événements canadiens et internationaux	Trois participations annuelles à des événements canadiens ou internationaux jusqu'en 2021-2022

### ENJEU 3 > La valorisation et le déploiement de l'expertise de l'ITHQ

---

#### ORIENTATION 3.2

#### Mettre en valeur l'expertise de la communauté ithquoise

---

##### OBJECTIF 3.2.1

##### Développer des liens étroits avec les diplômés de l'ITHQ

Fondé il y a près de 50 ans, l'ITHQ peut compter sur un nombre important de diplômés à l'œuvre sur le marché du travail et fiers de s'identifier à leur alma mater. Il s'agit en effet de ses meilleurs ambassadeurs. Constitué en 2015-2016, le nouveau Bureau des diplômés doit se développer sur des bases solides afin de devenir un incontournable auprès de ces derniers. Afin de stimuler leur intérêt, il entend mettre sur pied un comité consultatif et se doter d'une plateforme technologique qui lui permettra notamment de promouvoir ses activités de réseautage, de publiciser ses formations professionnelles et de diffuser des offres d'emploi.

INDICATEUR	CIBLE
Nombre d'activités de réseautage permettant d'établir des liens avec les diplômés de l'ITHQ	Deux activités annuelles jusqu'en 2021-2022

### **ENJEU 4** > **Un employeur attentif à la réalisation du plein potentiel de son personnel**

---

#### **ORIENTATION 4.1**

**Être un employeur reconnu pour la qualité de sa gestion et suscitant un sentiment d'appartenance**

---

##### **OBJECTIF 4.1.1**

**Promouvoir la communication et la concertation entre les départements et les services**

L'ITHQ peut compter sur un personnel qualifié et dévoué. Cependant, les temps et les lieux de rencontre entre les employés de ses différents services ou départements s'avèrent limités. L'ITHQ s'engage donc à élaborer un plan de mobilisation de son personnel et à organiser annuellement au moins une activité d'échanges afin de permettre à ses employés de s'exprimer sur des thématiques reliées à sa mission. Une première rencontre pourrait d'ailleurs porter sur les enjeux liés à la réussite scolaire.

De plus, l'ITHQ compte développer un environnement numérique collaboratif afin de permettre aux différentes unités administratives de partager de l'information sur leurs activités et leurs réalisations. On pourra également y retrouver des renseignements concernant les diverses tâches et responsabilités de chaque employé, ainsi que de l'information sur les services offerts au personnel.

<b>INDICATEUR</b>	<b>CIBLE</b>
Date d'élaboration d'un plan de mobilisation du personnel	D'ici juin 2018
Date de mise en place d'un environnement numérique collaboratif	D'ici juin 2019
Nombre d'activités d'échanges thématiques avec le personnel	Une activité annuelle jusqu'en 2021- 2022

### **ENJEU 4** > **Un employeur attentif à la réalisation du plein potentiel de son personnel**

---

#### **ORIENTATION 4.1**

**Être un employeur reconnu pour la qualité de sa gestion et suscitant un sentiment d'appartenance**

---

#### **OBJECTIF 4.1.2**

**Simplifier les processus administratifs**

L'ITHQ se propose d'évaluer ses principaux processus administratifs et de les optimiser en vue de les rendre plus efficaces et efficients. Certains d'entre eux sont gérés par plusieurs services à la fois, sans pour autant être soutenus par une interface informatique. Si son système de gestion des espaces et son système d'approvisionnement s'avèrent prioritaires, l'ITHQ devra également s'intéresser à d'autres de ses processus, notamment ses systèmes de dotation, de perception des frais étudiants et de gestion de ses dossiers d'étudiant.

INDICATEUR	CIBLE
Nombre de processus administratifs révisés	Un processus révisé annuellement jusqu'en 2021-2022

### ENJEU 4 > Un employeur attentif à la réalisation du plein potentiel de son personnel

---

#### ORIENTATION 4.1

Être un employeur reconnu pour la qualité de sa gestion et suscitant un sentiment d'appartenance

---

#### OBJECTIF 4.1.3

Promouvoir un environnement de travail de qualité

Au cours des dernières années, la réalisation de travaux d'envergure et l'installation de nouveaux équipements ont permis à l'ITHQ d'offrir ses programmes de formation dans des espaces de qualité. Considérant l'importance de maintenir ses installations (mobilier et équipement) en bon état, il convient de poursuivre ses actions visant à améliorer son environnement de travail, notamment par l'implantation d'un système d'entretien préventif lié au système centralisé de gestion de ses locaux.

Sur le plan du développement durable, 71 % des déchets de l'ITHQ ont, en 2016-2017, été détournés des sites d'enfouissement grâce aux différentes mesures implantées au cours des dernières années. Cette bonne performance a d'ailleurs valu à l'ITHQ l'attestation Bronze d'ICI ON RECYCLE!, remise par la Société québécoise de récupération et de recyclage (RECYC-QUÉBEC). L'objectif de l'ITHQ d'ici les cinq prochaines années consistera à mériter l'attestation Argent, qui correspond à un taux de 80 % de gestion de ses matières résiduelles. Pour y arriver, il lui faudra mettre en place des mesures s'adressant particulièrement à ses professeurs et à ses étudiants.

INDICATEUR	CIBLE
Actions visant à améliorer l'environnement de travail	Deux actions annuellement jusqu'en 2021-2022
Niveau d'attestation d'ICI ON RECYCLE!, remise par la Société québécoise de récupération et de recyclage (RECYC-QUÉBEC)	Obtention de l'attestation Argent d'ICI ON RECYCLE!, d'ici juin 2020

# PLAN STRATÉGIQUE 2017-2022

## VISION

L'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec... une institution de calibre international!

## MISSION

À titre de centre d'excellence en matière d'enseignement spécialisé en tourisme, en hôtellerie et en restauration, l'ITHQ mise sur une approche pédagogique distinctive, des activités de recherche appliquée ainsi qu'une collaboration soutenue avec l'industrie dans le but de former une relève d'avant-garde et les leaders de demain.

## ENJEU 1 > L'ITHQ à l'écoute des besoins de ses étudiants

ORIENTATIONS	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
1.1 Placer l'étudiant au cœur de stratégies favorisant la réussite scolaire	1.1.1 Favoriser la réussite scolaire des étudiants	Taux de persévérance scolaire	À partir de 2018-2019, augmentation annuelle du taux de persévérance scolaire de 1 % calculée sur l'ensemble des étudiants des secteurs professionnel et technique (excluant ceux des programmes offerts en partenariat)
	1.1.2 Faciliter le cheminement des étudiants dans leurs études	Pourcentage des nouveaux inscrits évalués selon le processus de reconnaissance des acquis Nombre de cours constituant un tronc commun à plusieurs programmes	5 % des nouveaux inscrits d'ici 2021-2022 Trois cours d'ici 2021-2022
	1.1.3 Offrir aux étudiants des activités pédagogiques variées permettant les meilleurs apprentissages possible	Nombre de contenus de formation offerts à distance Nombre d'activités pédagogiques révisées	Deux nouveaux contenus de formation à distance développés chaque année jusqu'en 2021-2022 Deux activités pédagogiques en milieu réel révisées annuellement, à compter de 2018-2019
	1.2 Favoriser l'accessibilité aux programmes de l'ITHQ	1.2.1 Hausser le nombre d'étudiants inscrits 1.2.2 Poursuivre les démarches visant l'implantation d'une formation universitaire reconnue	Nombre d'étudiants inscrits dans les différents secteurs de formation Date d'obtention de l'attestation de la qualité du programme HEGHI par le BCI

## ENJEU 2 > Une formation qualifiante répondant aux besoins de la société

2.1 Développer une culture de qualité de la formation	2.1.1 Favoriser l'amélioration continue des professeurs	Nombre de professeurs dont le rendement global est évalué dans le cadre de la Politique d'évaluation du rendement des professeurs Nombre de sessions de formation offertes aux professeurs supervisant des étudiants en activité pédagogique Nombre de sessions de perfectionnement en groupe sur l'usage des TI offertes aux professeurs	20 % des professeurs évalués par année jusqu'en 2021-2022 Une session de formation par année jusqu'en 2021-2022 Deux sessions de perfectionnement en groupe offertes par année jusqu'en 2021-2022
	2.1.2 Exercer une veille des changements opérant dans les entreprises afin de mieux comprendre leurs besoins	Date d'obtention de l'attestation de la qualité du programme HEGHI par le BCI Nombre de pratiques en entreprises recensées par les comités de veille	Attestation de la qualité du BCI obtenue d'ici décembre 2019 À partir de 2018-2019, recenser deux pratiques par année jusqu'en 2021-2022
2.2 Offrir des formations au contenu novateur au diapason des besoins de l'industrie	2.2.1 Soutenir la recherche et l'innovation	Nombre de projets de recherche complétés par l'Unité mixte de recherche (UMR) Nombre de projets de recherche de niveau collégial	Deux projets de recherche complétés par l'UMR, d'ici juin 2022 Deux projets de recherche appliquée d'ici juin 2022
	2.2.2 Soutenir la recherche et l'innovation	Nombre de projets de recherche complétés par l'Unité mixte de recherche (UMR) Nombre de projets de recherche de niveau collégial	Deux projets de recherche complétés par l'UMR, d'ici juin 2022 Deux projets de recherche appliquée d'ici juin 2022

## ENJEU 3 > La valorisation et le déploiement de l'expertise de l'ITHQ

ORIENTATIONS	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
3.1 Être un acteur important au Québec, au Canada et sur la scène internationale	3.1.1 Diffuser l'expertise de l'ITHQ	Taux de croissance des revenus bruts du Centre d'expertise de l'ITHQ	Croissance annuelle de 10 % des revenus bruts à partir de 2017-2018 jusqu'à 2021-2022
		Taux de croissance des bénéfices du Centre d'expertise de l'ITHQ	Croissance annuelle de 10 % des revenus nets générés par le Centre d'expertise de l'ITHQ à partir de 2017-2018 jusqu'en 2021-2022
	3.1.2 Valoriser les métiers et les professions dans les domaines d'activité de l'ITHQ	3.1.3 Accroître l'engagement et le rayonnement de l'Institut sur la scène canadienne et à l'international	Nombre de nouvelles ententes de formation avec des cégeps
Nombre de collaborations permettant le placement de stagiaires et de diplômés avec des organisations reliées aux secteurs des congrès, des événements d'envergure et du tourisme gourmand			Trois nouvelles collaborations d'ici juin 2020
Nombre d'activités développées en lien avec la somellerie et favorisant le rayonnement national et international de l'ITHQ dans ce domaine			Deux nouvelles activités développées par année jusqu'en 2021-2022
3.2 Mettre en valeur l'expertise de la communauté ithquoise	3.2.1 Promouvoir la communication et la concertation entre les départements et les services	Nombre d'activités de valorisation des métiers et des professions ainsi que des réalisations des professeurs	Trois activités annuellement
		Réalisation du projet pilote de l'entente de service entre l'ITHQ et Cuba	Dépôt du rapport du projet pilote en septembre 2018
		Nombre d'ententes réévaluées avec des organismes internationaux	Bilan du projet en juin 2019 Réévaluation de deux ententes de collaboration avec des organismes internationaux annuellement jusqu'en 2021-2022
3.3 Accroître le rayonnement de l'Institut sur la scène canadienne et à l'international	3.3.1 Promouvoir la communication et la concertation entre les départements et les services	Nombre de participations à des événements canadiens et internationaux	Trois participations annuelles à des événements canadiens ou internationaux jusqu'en 2021-2022
		Nombre d'activités de réseautage permettant d'établir des liens avec les diplômés de l'ITHQ	Deux activités annuelles jusqu'en 2021-2022
		Nombre de participations à des événements canadiens et internationaux	Trois participations annuelles à des événements canadiens ou internationaux jusqu'en 2021-2022

## ENJEU 4 > Un employeur attentif à la réalisation du plein potentiel de son personnel

4.1 Être un employeur reconnu pour la qualité de sa gestion et suscitant un sentiment d'appartenance	4.1.1 Promouvoir la communication et la concertation entre les départements et les services	Date d'élaboration d'un plan de mobilisation du personnel	D'ici juin 2018
		Date de mise en place d'un environnement numérique collaboratif	D'ici juin 2019
		Nombre d'activités d'échanges thématiques avec le personnel	Une activité annuelle jusqu'en 2021-2022
4.1.2 Simplifier les processus administratifs	4.1.3 Promouvoir un environnement de travail de qualité	Nombre de processus administratifs révisés	Un processus révisé annuellement jusqu'en 2021-2022
		Actions visant à améliorer l'environnement de travail	Deux actions annuellement jusqu'en 2021-2022
		Niveau d'attestation d'ICION RECYCLEI, remise par la Société québécoise de récupération et de recyclage (RECYC-QUEBEC)	Obtention de l'attestation Argent d'ICION RECYCLEI, d'ici juin 2020

3535, rue Saint-Denis  
Montréal (Québec)  
H2X 3P1  
514 282-5111 | 1 800 361-5111  
info@ithq.qc.ca

**ithq.qc.ca**