

**PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT ACTUALISÉ 2018-2025**  
**ADOPTÉ AU CA DU 13 JUIN 2022**



ORIENTATION

**Développer l'engagement**

afin de favoriser la réussite

la persévérance et la diplomation

**PSD actualisé 2018-2025**

**Axe 1 : Faciliter l'accueil et l'intégration aux études collégiales**

1.1 Favoriser l'intégration aux études collégiales de l'ensemble des populations étudiantes.

1.2 Systématiser les pratiques propres à une pédagogie de 1<sup>re</sup> année.

1.3 Consolider et développer les compétences en littératie et en numératie de la population étudiante.

**Axe 2 : Soutenir la réussite de la population étudiante en s'appuyant sur des données issues de la recherche**

2.1 Dépister plus tôt les étudiantes et les étudiants dont la réussite est compromise et leur offrir des mesures de soutien adaptées.

2.2 Mesurer périodiquement l'efficacité des mesures d'aide à la réussite.

2.3 Améliorer la coordination des interventions d'appui à la population étudiante.

**Axe 3 : Soutenir les actions favorisant l'engagement des étudiantes et des étudiants**

3.1 Développer des initiatives et des activités pédagogiques qui favorisent l'engagement notamment celles liées à la recherche, à la création, à l'entrepreneuriat, à l'éducation relative à l'environnement et aux compétences interculturelles et internationales.

ORIENTATION

**Encourager l'innovation  
pour améliorer nos pratiques**

**PSD actualisé 2018-2025**

**Axe 4 : Accroître nos capacités de recherche et d'innovation**

4.1 Contribuer activement au déploiement de la Zone d'innovation de Sherbrooke avec le concours de membres de la communauté collégiale.

4.2 Soutenir le développement de nouvelles possibilités de recherche pour notre personnel et nos étudiantes et étudiants notamment dans le domaine des sciences naturelles et du génie et des sciences humaines et sociales.

**Axe 5 : Exploiter le potentiel des technologies numériques dans nos pratiques**

5.1 Faire le point sur les récents développements technologiques, consolider ceux qui sont pertinents et en assurer la diffusion.

5.2 Optimiser et harmoniser l'utilisation des technologies collaboratives et analytiques pour mieux soutenir les activités quotidiennes du Cégep.

5.3 Faire connaître et soutenir la mise en œuvre d'approches pédagogiques qui recourent aux technologies numériques.

5.4 Former les membres du personnel et la communauté étudiante pour une utilisation sécuritaire, efficiente et responsable des technologies.

**Axe 6 : Répondre aux besoins documentés de qualification et de formation continue de la région en collaboration avec les acteurs du milieu**

6.1 Élargir et maintenir à jour une offre de formations créditées et non-créditées répondant aux besoins de la région.

6.2 Développer des formations en mode hybride ou à distance en s'appuyant sur les meilleures pratiques et en évaluer les retombées.

6.3 Accroître de façon structurée notre expertise et notre agilité en reconnaissance des acquis et des compétences (RAC).

**Axe 7 : Mettre en place des mesures qui assurent l'attraction, la mobilisation et la rétention des membres du personnel**

7.1 Mettre en œuvre des pratiques d'attraction et de recrutement novatrices, audacieuses et adaptées.

7.2 Mieux accueillir, intégrer et retenir les membres du personnel, notamment les personnes issues de la diversité.

7.3 Mettre en œuvre des mesures pour assurer un développement professionnel en continu.

ORIENTATION

**Offrir un milieu sain**  
visant le mieux-être

**PSD actualisé 2018-2025**

**Axe 8 : Développer des initiatives favorisant l'équilibre de vie et la santé psychologique de l'ensemble de la communauté collégiale**

8.1 Accroître la pratique de l'activité physique notamment en améliorant les infrastructures sportives.

8.2 Mettre en place des mesures visant le développement des compétences psychosociales de la communauté étudiante.

8.3 Offrir un environnement d'apprentissage et de travail valorisant le bien-être des membres de la communauté collégiale.

8.4 Outiller et accompagner les équipes afin de favoriser des relations de travail et un climat sains.

**Axe 9 : Intégrer davantage la protection de l'environnement dans nos choix et dans nos pratiques et en faire la promotion**

9.1 Réduire l'empreinte environnementale des activités du Cégep.

9.2 Accroître la mobilité durable (transport actif, covoiturage et transport en commun).

**Axe 10 : Accroître le sentiment d'appartenance et l'engagement de la communauté**

10.1 Élaborer un cadre de gestion des espaces permettant de répondre aux besoins présents et futurs, de mettre en valeur sa diversité et d'en faire un milieu de vie pour l'ensemble de la communauté collégiale.

10.2 Développer l'écocitoyenneté à travers les activités parascolaires sur le campus.

10.3 Dynamiser le milieu par le biais des activités socioculturelles et sportives.

10.4 Miser sur les arts et la culture pour enrichir notre communauté.

**ORIENTATION**

**Positionner le Cégep  
comme un acteur majeur du  
système éducatif dans la région**

**PSD actualisé 2018-2025**

**Axe 11 : Intensifier nos liens avec les acteurs du développement social et économique de la région**

11.1 Augmenter la visibilité et la présence de la formation continue et des services aux entreprises auprès des partenaires internes et externes.

11.2 Mieux faire connaître l'offre de stages, les formules salaires-études de même que les possibilités de projets réalisés par des étudiantes et des étudiants.

**Axe 12 : Augmenter le rayonnement du Cégep**

12.1 Valoriser l'expérience au Cégep de Sherbrooke.

12.2 Renouveler l'image du Cégep et en assurer le déploiement.

12.3 Améliorer la cohérence de nos actions autour d'une vision commune du recrutement et d'une expérience étudiante positive.

## Les cinq enjeux actualisés du Plan stratégique de développement

### 1- SOUTENIR LA RÉUSSITE ET LA DIPLOMATION DU PLUS GRAND NOMBRE

La population étudiante actuelle est de plus en plus diversifiée, ce qui exige des milieux d'enseignement une mobilisation et une ouverture à développer des pratiques d'enseignement et de soutien adaptées à leurs besoins et permettant un accompagnement approprié pour l'apprentissage et dans les parcours scolaires. La pandémie aura par ailleurs généré des conséquences de divers ordres dont une croissance significative de groupes étudiants vivant différents enjeux au regard des acquis scolaires antérieurs, de la transition secondaire-collégiale et de la santé psychologique.

Les orientations et les décisions que prendra le Cégep au cours des prochaines années en matière de soutien à la réussite s'appuieront sur les données de la recherche et devront tenir compte des effets, à long terme, à la fois les effets négatifs, mais également les acquis nouveaux, qu'a eu la pandémie sur les étudiants, jeunes et adultes, actuels et futurs. La mobilisation de l'ensemble de la communauté collégiale autour des pratiques à impact élevé en enseignement supérieur sur la réussite et la persévérance, de la place de la bienveillance dans nos pratiques professionnelles et de cette idée de faire du Cégep un lieu sécuritaire de confrontation des idées, de l'importance du milieu de vie, du retour à un certain équilibre psychologique nécessitera de déployer des efforts concertés et soutenus. Il sera requis en outre de mettre en place diverses formes de soutien et davantage de perfectionnement en continu destiné aux membres du personnel.



## **2- MAINTENIR UN HAUT NIVEAU DE QUALITÉ ET DE PERTINENCE DES PROGRAMMES D'ÉTUDES DANS UN CONTEXTE DE RARETÉ DE MAIN D'ŒUVRE**

Les programmes d'études que nous offrons se mesurent à des changements rapides et complexes que ce soit au regard des défis sociaux, économiques et climatiques ou encore à l'importance pour les employeurs de pouvoir compter sur du personnel qualifié en nombre suffisant. Il faut poursuivre la valorisation de la formation de citoyennes et de citoyens engagés et critiques sans négliger la formation de personnes aptes à œuvrer professionnellement au sein d'entreprises et d'organismes. Il est essentiel également que ces compétences puissent se développer tout au long de leur vie.

Le nombre considérable d'opérations nationales d'actualisations des programmes menant au DEC devient par ailleurs un défi de taille à relever pour le Cégep. En revanche, celles-ci représentent une occasion à saisir quant aux choix à privilégier localement pour permettre une réponse renouvelée et adaptée aux besoins régionaux et nationaux.

Les besoins importants de qualification et de requalification des personnes déjà en emploi, à la recherche d'un emploi ou en transition professionnelle, dans ce contexte de rareté de main d'œuvre et d'évolution rapide des besoins du marché du travail, imposent en outre une agilité plus grande et une révision fréquente des contenus, pour offrir des programmes adaptés menant à des attestations d'études collégiales ou à d'autres formes de certifications.

Plusieurs facteurs, telles les tendances sociétales, l'attrait que présente le marché du travail, la conciliation travail études famille, influencent les choix des étudiantes et des étudiants. Personnaliser leur cheminement, opter pour des parcours moins linéaires, réduire les heures de cours et par voie de conséquence allonger la durée des études sont des exemples de décisions que prennent certaines et certains. Le contexte de la pénurie de main d'œuvre amène également son lot de changements. Pour certaines et certains, la force d'attraction du marché du travail l'emporte sur le désir d'obtenir un diplôme. Les initiatives favorisant la mobilisation et l'engagement dans les études ainsi que celles favorisant l'accessibilité aux études sont ainsi à revoir avec le concours des employeurs de la région afin de trouver ensemble des solutions créatives tant à la rareté de main d'œuvre qu'à la désaffection des études et à ses impacts sur la réussite et sur la persévérance.

### **3- TRAVAILLER À OUTILLER LES PERSONNES DANS LA GESTION DE LEUR SANTÉ PSYCHOLOGIQUE TOUT EN RENDANT NOTRE MILIEU PLUS PROPICE À LEUR MIEUX-ÊTRE**

Les attentes sociales grandissantes envers les individus, les difficultés et les troubles d'apprentissage, les défis liés à l'intégration sociale et culturelle, la perception entourant la charge mentale et la charge de travail, la multiplication des possibilités de choix personnels et professionnels génèrent un stress important chez bon nombre de personnes, notamment chez les étudiantes et les étudiants. Les conséquences de la pandémie sont par ailleurs bien présentes et elles nécessitent aujourd'hui, et sans doute pour plusieurs années, un élargissement des offres de services afin de répondre aux besoins accrus en matière de soutien à la santé psychologique. On constate en outre que le phénomène de polarisation, amplifié par la pandémie, a aussi généré des impacts significatifs sur la cohésion sociale et sur l'étiollement d'un certain nombre de facteurs de protection de la santé psychologique pour plusieurs personnes et groupes de personnes.

Il devient donc indispensable de mettre en place des actions concrètes basées sur des données issues de la recherche préconisant la prévention afin de soutenir toute la communauté collégiale maintenant et pour les années à venir. Il semble plus qu'essentiel d'unir nos efforts dans l'objectif de faire du Cégep un lieu sécurisant où la bienveillance, l'équilibre et le plaisir à apprendre et à travailler contribueront au bien-être de toutes et de tous.

#### **4- EXPLOITER, AVEC DISCERNEMENT, DES MOYENS ADAPTÉS AUX RÉALITÉS NUMÉRIQUES ET TECHNOLOGIQUES ÉMERGENTES AU SERVICE DE LA COMMUNAUTÉ COLLÉGIALE ET RÉGIONALE**

L'accès à une multitude d'informations et de données et l'évolution des technologies numériques offrent de formidables occasions d'innovation dans l'ensemble de la société et aussi en éducation, mais appelle également à la prudence. Le numérique amène en effet des changements d'habitudes et a des impacts notables, entre autres sur la gestion et le traitement de l'information, sur la pédagogie, sur l'évolution des connaissances techniques de même que sur les dynamiques communicationnelles. Les réalités numériques font apparaître des sous-enjeux avec plus d'ampleur, dont la place des réseaux sociaux, l'exigence de la cybersécurité qui commande une mobilisation de ressources et de mesures afin de protéger les identités personnelles de même que l'intégrité des réseaux et des systèmes d'information. Il devient donc essentiel de demeurer alertes et de continuer de s'éduquer collectivement à une utilisation saine et intelligente du numérique et de ses outils afin de profiter des avantages qu'ils permettent tout en se protégeant des écueils qu'ils recèlent. Le Cégep doit aider les membres de sa communauté à devenir des citoyennes et des citoyens informés et responsables au regard des réalités numériques.

Par ailleurs, la pandémie a projeté toute la communauté collégiale dans un univers numérique, tant au regard de la pédagogie que des autres tâches professionnelles. L'enseignement et les services à distance se sont imposés, entraînant des changements majeurs à l'égard des pratiques et faisant naître des besoins prioritaires de formation pour l'ensemble du personnel entre autres le personnel enseignant. Améliorer les services, soutenir les pratiques innovantes et outiller les membres du personnel, mais également les étudiantes et les étudiants, voire plus largement la population de notre région dans le but de rehausser les compétences en matière de littératie numérique demeurent incontournables. La place accordée à la technopédagogie, celle qu'occupera la formation à distance, qu'elle soit hybride, synchrone ou asynchrone, devront nécessairement être réfléchies et encadrées en tenant compte entre autres des enjeux pédagogiques propres au domaine d'études concerné.

## 5- ASSURER UN DÉVELOPPEMENT HARMONIEUX MISANT SUR L'INNOVATION TOUT EN PRÉSERVANT LA PLANÈTE

Le développement du Cégep doit nécessairement se faire en agissant concrètement, de façon forte et structurante de manière à réduire notre empreinte environnementale et à lutter contre les changements climatiques. Cet engagement explicite et transversal devra sous-tendre un ensemble d'actions, d'orientations et de projets si on veut espérer avoir un réel impact à court, moyen et long terme.

Innovater, s'adapter aux nouvelles réalités, répondre aux besoins diversifiés des étudiantes et des étudiants et soutenir le développement de la communauté régionale reposent sur la capacité institutionnelle à saisir les occasions qui se présenteront. La désignation de la Zone d'innovation de Sherbrooke procurera de nombreuses nouvelles possibilités de développement et de recherche dans les prochaines années. En soutenant l'innovation et la recherche dans les différents domaines, le Cégep contribue à la formation d'une relève éveillée et intéressée à la science et à la recherche, permet le développement de partenariats avec les entreprises et avec la communauté régionale et positionne le Cégep comme un acteur de l'écosystème de la recherche et de l'innovation en région et au Québec.

La capacité à se développer sous-tend d'autres défis dont le maintien d'une saine situation financière et la consolidation des revenus autonomes. L'attraction et le recrutement d'étudiantes et d'étudiants, tant en provenance de la région que d'ailleurs au Québec ou à l'international permettent en outre de maintenir le dynamisme institutionnel et la vitalité des programmes d'études, dans un contexte où la répartition des populations étudiantes entre les cégeps et la carte des programmes deviennent des enjeux sensibles pour le Cégep et pour l'ensemble du réseau collégial.

L'intention de maintenir un haut niveau de qualité de l'éducation et de favoriser l'innovation pédagogique et organisationnelle est tributaire de notre capacité à recruter du personnel répondant à nos besoins et en nombre suffisant, dans un contexte de rareté des ressources humaines. Afin de faire face au défi qu'occasionnent le recrutement et la rétention du personnel, il devient stratégique pour le Cégep, voire essentiel, de se positionner comme employeur de choix. Il importe d'unir nos forces et de miser sur des pratiques innovantes en matière de qualité de vie au travail, de gestion des ressources humaines et de mettre en place des initiatives ciblées d'attraction et de mobilisation du personnel.