



Plan stratégique de développement 2018-2023

Introduction

En cette année de célébration du 50^e anniversaire du Cégep de Sherbrooke, une démarche importante sur le plan institutionnel a été réalisée. Ce travail de réflexion, d'analyse et de créativité nous a permis notamment de réaffirmer notre mission et nos valeurs et de dégager un cadre de gestion soutenant la poursuite de notre mission, tout en favorisant le développement du Cégep et des membres de sa communauté.

Prenant ainsi appui sur notre réalité, sur nos acquis, sur les enjeux actuels et à venir, en cohérence avec le bilan du plan stratégique et du plan de réussite 2011-2016 et leur prolongation 2016-2018, la démarche entreprise a reposé sur une réflexion collective et s'est inspiré de la volonté d'orienter ensemble nos efforts vers les actions et les projets les plus porteurs pour le développement du Cégep de Sherbrooke. Ainsi, au terme de cet exercice, plus de 650 personnes membres du personnel enseignant, du personnel professionnel, du personnel de soutien et du personnel cadre, autour de 3 700 étudiants et étudiantes par la voie de deux consultations en ligne, des élèves du secondaire ainsi que près de 70 partenaires du Cégep ont participé concrètement à l'élaboration du Plan stratégique de développement 2018-2023.

À la lecture du document, vous serez à même de constater la volonté clairement exprimée de demeurer vigilant au regard des visées de développement, particulièrement dans un cadre budgétaire incertain. **Ainsi, bien que le Plan stratégique de développement 2018-2023 s'inscrive en continuité avec les actions que nous menons déjà, il précise essentiellement les orientations stratégiques sur lesquelles nous nous appuierons afin d'assurer le développement du Cégep pour les cinq prochaines années.**

La présentation qui suit du Plan stratégique de développement 2018-2023 constitue une étape importante pour la planification des actions à mener en 2018-2019. Elle n'est néanmoins pas complète. En effet, en cours d'automne, nous terminerons la démarche en proposant un plan de mise en œuvre qui comprendra les différentes phases de déploiement des chantiers, les indicateurs de même que les résultats attendus liés à ces indicateurs.

Éléments fondamentaux de la culture institutionnelle

Rappelons d'abord les fondations sur lesquelles est basé le Plan stratégique de développement.

Mission

Établissement d'enseignement supérieur public et francophone, le Cégep de Sherbrooke a pour mission de former des étudiantes et des étudiants compétents dans des domaines variés. Ses orientations éducatives, basées sur une solide formation fondamentale, témoignent de sa volonté d'enrichir la société d'une relève autonome, responsable et engagée. Il offre un milieu de vie qui favorise le développement personnel et professionnel de tous les membres de sa communauté. Avec l'ensemble de ses ressources, le Cégep participe activement à l'essor de la région et contribue à la formation continue des individus et à la vitalité des organismes et des entreprises.

Valeurs institutionnelles

Coopération

S'entraider, s'influencer et miser sur les compétences et le potentiel de chaque personne pour réussir ensemble.

Ouverture

Accueillir l'autre et communiquer dans la confiance et le respect mutuels nécessaires à l'expression saine des différences, des divergences et à l'émergence de la nouveauté.

Reconnaissance

Témoigner de la considération aux personnes que l'on côtoie et valoriser leur apport à notre communauté.

Intégrité :

Être responsable et faire preuve de rigueur et d'engagement dans la réalisation de la mission.

Projet éducatif

Le Projet éducatif précise le cadre de référence commun à tous les programmes d'études. Il définit les orientations du Cégep de Sherbrooke quant au développement personnel et professionnel des étudiantes et des étudiants. Les programmes d'études sont la pierre angulaire du projet éducatif. L'enseignement en est l'élément principal, car il porte la responsabilité première de la mise en œuvre de ses quatre orientations.

- un environnement éducatif axé sur le développement de la personne
- des programmes d'études pertinents
- des programmes d'études harmonisés et interdisciplinaires
- des compétences transversales intégrées aux programmes d'études

Les enjeux

Le Cégep fait et fera face à un certain nombre d'enjeux susceptibles d'influencer à la fois son développement et les façons de faire. Tous ces enjeux ont été regroupés en cinq grands thèmes brièvement décrits dans ce qui suit.

Maintenir un haut niveau de qualité et de pertinence des programmes

Au regard des exigences universitaires et face aux défis de la main-d'œuvre et du marché du travail de plus en plus grands et complexes. Touchant à la fois des attitudes professionnelles et un savoir-faire général et technique, voire spécialisé, aligné sur les technologies d'avant-garde, il importe également de faire progresser le savoir-être et la pensée critique permettant de saisir les enjeux et la complexité du monde dans lequel évolueront nos citoyens et citoyennes de demain. Les délais d'actualisation nationale des programmes, l'évaluation des enseignements et le perfectionnement pédagogique et disciplinaire du personnel enseignant figurent parmi les défis avec lesquels le Cégep doit aussi composer.

Assurer le développement du Cégep

L'intention de maintenir un haut niveau de qualité de l'éducation et de favoriser l'innovation pédagogique et organisationnelle est contrainte par un contexte de rareté des ressources humaines et de restrictions budgétaires. Le défi de l'insertion et du développement professionnel, ainsi que la diversification du personnel se révèlent des incontournables. La diminution de la population étudiante, la problématique de surembauche, le financement insuffisant et imprévisible de même que les exigences administratives à respecter forcent le Cégep à miser sur de nouvelles stratégies. Malgré une intention ferme de lutter pour l'obtention d'un financement public adéquat, le Cégep doit développer sa capacité à générer des revenus autonomes, développer de nouveaux partenariats, entreprendre de nouvelles collaborations avec d'autres cégeps ou avec les établissements de la région, etc.

Composer avec les changements d'habitudes et de comportements dans les parcours d'études

Les caractéristiques des nouvelles générations, les tendances sociales et l'offre grandissante sur le marché de l'emploi influencent les choix de la population étudiante. Les besoins évoluent rapidement et sont de plus en plus différenciés conduisant à des parcours plus individualisés. On note une certaine tendance à opter pour un programme d'études techniques avant la poursuite d'études universitaires. Pour certains, la force d'attraction du marché du travail l'emporte sur l'obtention d'un diplôme. Les stratégies favorisant la mobilisation des individus et les modes de communication pour les rejoindre sont en transformation. Une compréhension plus fine de ces phénomènes s'impose pour mieux cerner les besoins et intérêts actuels de la population étudiante. Une certaine flexibilité sera aussi nécessaire afin d'adapter l'offre de formation et les mesures de soutien à ces besoins pour soutenir le développement de l'autonomie et la responsabilisation et ainsi contribuer à la persévérance scolaire et la diplomation.

Prendre le virage numérique avec conscience

L'abondance de données et l'évolution du numérique offrent de formidables occasions d'innovation. Elles amènent par ailleurs des changements d'habitudes et ont des impacts notables, entre autres, sur la gestion et le traitement de l'information, sur la pédagogie et les connaissances techniques, sur les processus administratifs de même que dans la dynamique des relations entre les étudiantes et étudiants ainsi qu'avec les membres du personnel. Le maintien d'un rythme à échelle humaine et de l'entretien de relations de qualité ressortent comme les conditions d'une intégration intelligente des technologies numériques. Être à l'écoute des besoins de la communauté et prendre le temps de s'éduquer à l'utilisation saine du numérique et de ces outils sont aussi essentiels.

Travailler à réduire le niveau de stress et d'anxiété

Les attentes sociales grandissantes, la culture de compétition, les difficultés d'apprentissage plus présentes, les impacts individuels et collectifs des actions posées dans le monde virtuel, le rythme soutenu et la perception entourant la charge du travail ainsi que la multiplication des choix personnels et professionnels créent une pression et génèrent un stress important chez les individus. Au sein de la communauté collégiale, il semble plus qu'important de se rappeler le droit à l'erreur et de valoriser le plaisir d'apprendre et de travailler; de retrouver un juste équilibre entre la valeur de l'effort et le niveau d'exigences pour réussir.

Plan stratégique de développement 2018-2023 - Vue d'ensemble (schéma synthèse)

Vision

À l'aube de 2023, notre développement sera résolument inscrit dans des choix respectueux des dimensions sociale, environnementale, culturelle et économique. Prenant appui sur nos forces vives, nous demeurons mobilisés pour assurer la qualité de la formation et la réussite éducative. À l'ère de la transformation numérique, nous misons sur notre capacité collective de réfléchir stratégiquement dans un environnement marqué par la rapidité des changements. Faisant preuve à la fois d'audace et de rigueur, nous formons une communauté dont les valeurs centrées sur l'humain, contribuent à la richesse de l'expérience Cégep de Sherbrooke.

A. ORIENTATION STRATÉGIQUE : Développer l'engagement afin de favoriser la réussite, la persévérance et la diplomation

Axes de développement/chantiers



1. Faciliter l'accueil et l'intégration aux études collégiales
 - 1.1. Favoriser la transition secondaire-collégial
 - 1.2. Systématiser les pratiques propres à une pédagogie de 1^{re} année
 - 1.3. Soutenir l'étudiante ou l'étudiant dans sa prise de conscience du sens des apprentissages
 - 1.4. Soutenir les étudiantes et les étudiants dans le développement d'habiletés d'apprenant et de méthodes de travail intellectuel
 - 1.5. Améliorer les habiletés de lecture et d'écriture chez les étudiantes et les étudiants
2. Mobiliser la communauté collégiale autour des programmes d'études, pivots de la formation
 - 2.1. Systématiser les cinq processus liés aux opérations de programme
 - 2.2. Rendre explicite pour l'étudiant et l'étudiante le sens des apprentissages dans son programme d'études
3. Offrir un environnement éducatif intégré
 - 3.1. Structurer l'offre de mesures de soutien
 - 3.2. Soutenir les actions favorisant l'engagement des étudiants et étudiantes
 - 3.3. Renforcer la concertation à l'interne et à l'externe



B. ORIENTATION STRATÉGIQUE : Encourager l'innovation pour améliorer nos pratiques

Axes de développement/chantiers

4. Accroître notre capacité d'anticipation et notre capacité d'agir
 - 4.1. Instaurer des mécanismes de veille dans des secteurs d'intervention stratégiques.
 - 4.2. Se donner des moments périodiques de réflexion collective
5. Exploiter le potentiel des technologies numériques dans nos pratiques
 - 5.1. Adopter les outils numériques de gestion les plus susceptibles d'améliorer notre efficacité
 - 5.2. Accroître le recours aux technologies numériques permettant de soutenir l'apprentissage
 - 5.3. Mettre en place des actions permettant d'éduquer la communauté collégiale à une utilisation appropriée des technologies
 - 5.4. Améliorer l'expérience des utilisateurs et des utilisatrices des technologies au Cégep
6. Proposer des modes de formation favorisant l'accessibilité
 - 6.1. Diversifier les modes de formation qui favorisent la réussite et la persévérance des étudiantes et des étudiants ayant des besoins particuliers
 - 6.2. Implanter des modes diversifiés de formation (hybride, RAC, à distance, en entreprise, etc.)
7. Mettre en place des mesures qui assurent l'attraction et la rétention des membres du personnel
 - 7.1. Déployer un processus d'insertion professionnelle
 - 7.2. Mettre en œuvre des mesures pour assurer un développement professionnel en continu
 - 7.3. Accroître la diversité au sein de notre personnel

C. ORIENTATION STRATÉGIQUE : Offrir un milieu sain visant le mieux-être

Axes de développement/chantiers

8. Développer des initiatives favorisant l'équilibre de vie de l'ensemble de la communauté collégiale
 - 8.1. Accroître la pratique de l'activité physique
 - 8.2. Outiller les membres de la communauté collégiale à la gestion du stress et de l'anxiété
 - 8.3. Mettre en place des mesures visant à prévenir les difficultés relationnelles au sein des équipes
9. Intégrer la protection de l'environnement dans nos choix et dans nos pratiques
 - 9.1. Réduire le volume de déchets dirigés à l'enfouissement
 - 9.2. Valoriser la mobilité durable et active
10. Accroître le sentiment d'appartenance et l'engagement de la communauté
 - 10.1. Rendre les lieux d'études et de travail agréables et distinctifs
 - 10.2. Explorer de nouvelles avenues pour mieux tirer profit des espaces communs
 - 10.3. Expérimenter de nouvelles façons de communiquer avec les membres de la communauté collégiale
 - 10.4. Miser sur les arts et la culture pour animer le milieu

D. ORIENTATION STRATÉGIQUE : Positionner le Cégep comme un acteur majeur du système éducatif dans la région

Axes de développement/chantiers

11. Intensifier nos liens avec les acteurs du développement social et économique de la région
 - 11.1. Accroître le volume d'activités en formation continue dans la région
 - 11.2. Accroître l'offre de stages
 - 11.3. Déployer des initiatives dans le cadre du Pôle d'excellence en enseignement supérieur de l'Estrie
12. Augmenter le rayonnement du Cégep
 - 12.1. Valoriser l'expérience Cégep de Sherbrooke
 - 12.2. Mettre en place une stratégie concertée de recrutement
 - 12.3. Renouveler l'image de marque du Cégep

Version adoptée
au C. A. du
23 mai 2018