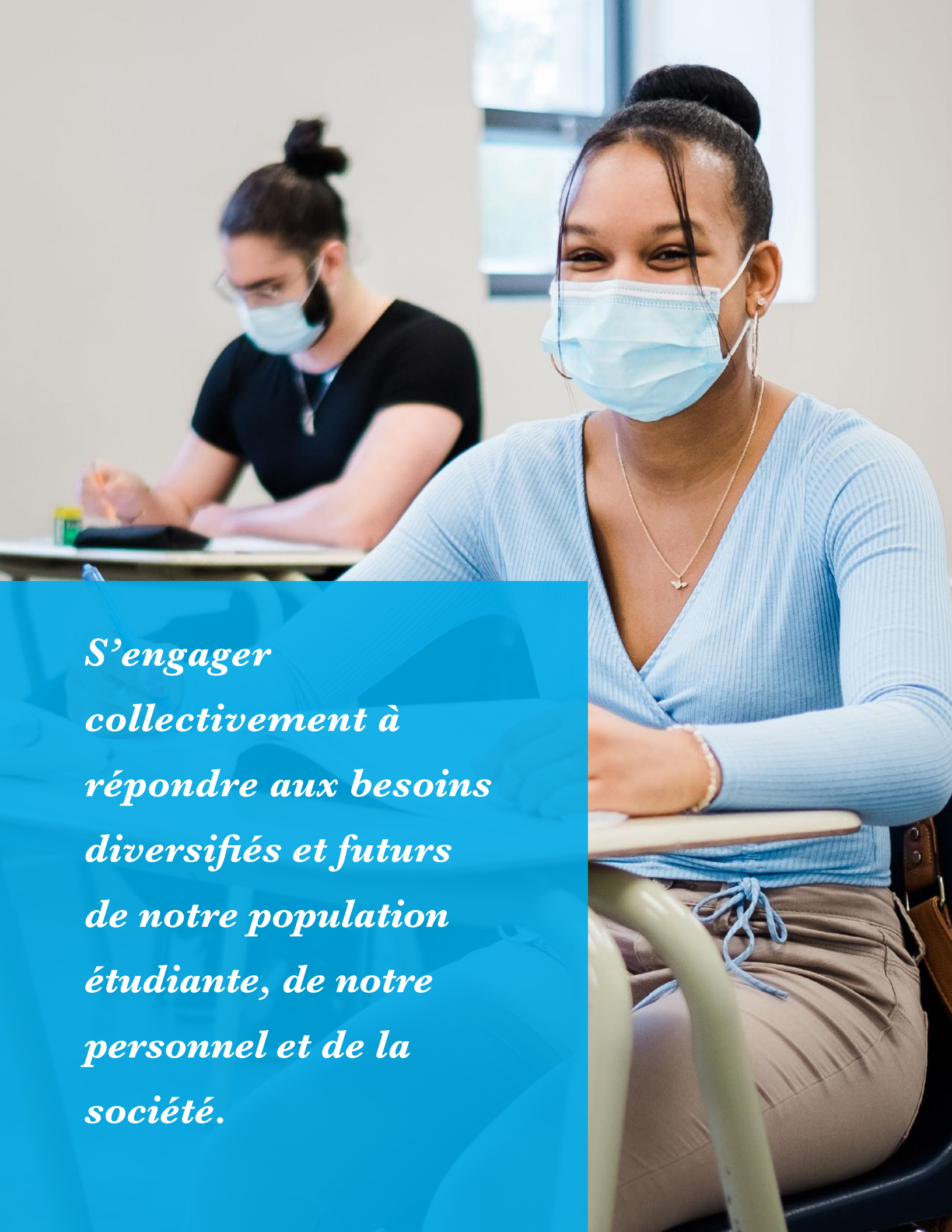
CÉGEP DE
Saint-Laurent

Plan stratégique de développement 2021-2026

JANVIER 2022



S'engager collectivement à répondre aux besoins diversifiés et futurs de notre population étudiante, de notre personnel et de la société.

Table des matières

1. INTRODUCTION **4**

1.1 Mot du directeur général et du président du conseil d'administration 5

1.2 Bilan du plan stratégique 2015-2020 6

1.2.1 Rappel des orientations et atteinte des objectifs stratégiques 6

1.2.2 Constats et recommandations pour le présent plan stratégique 6

1.3 Démarche méthodologique 9

2. NOTRE CÉGEP **13**

3. PROJET ÉDUCATIF, VALEURS ET MISSION **17**

3.1 Projet éducatif 18

3.2 Valeurs 18

3.3 Mission 19

4. PORTRAIT GÉNÉRAL DE LA SITUATION ET ENJEUX **20**

4.1 Contexte et enjeux 21

5. AXE DE DÉVELOPPEMENT TRANSVERSAL ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES **29**

5.1 Axe de développement transversal 30

5.2 Orientations stratégiques 31

Viser la réussite du plus grand nombre d'étudiants et d'étudiantes 33

Promouvoir un milieu de vie inclusif, bienveillant et sécuritaire 40

Augmenter l'attractivité de notre établissement 44

Prioriser une conduite écoresponsable et écocitoyenne 47

6. TABLEAU SYNTHÈSE DU PLAN STRATÉGIQUE 2021-2026 **49**

7. MÉCANISMES DE MISE EN OEUVRE, SUIVI, COMMUNICATION ET RÉVISION **53**

7.1 Mise en oeuvre et suivi 54

7.2 Stratégie de communication 55

7.3 Révision et évaluation finale 56

Introduction

1.1

Mot du directeur général et du président du conseil d'administration

Nous vous présentons avec fierté le cinquième plan stratégique de développement du cégep de Saint-Laurent qui vise la période 2021-2026. Son élaboration fut un exercice à la fois stimulant pour notre institution et complexe dans le contexte de la COVID-19. En effet, coordonner des consultations à distance a représenté un défi important. La communication, la participation et la transparence sont les principes qui ont guidé les consultations et l'élaboration du plan. De nombreuses étapes de consultations et d'élaboration se sont échelonnées sur près d'un an. Notre objectif était ambitieux. Aussi nous nous sommes donné la latitude de repousser certains échéanciers tout en offrant une diversité de méthodes de consultations afin de favoriser l'adhésion de notre communauté. Les membres des différentes instances du Cégep, les partenaires externes et les personnes consultées à l'interne ont fait preuve d'ouverture et d'une grande capacité d'adaptation dans ce contexte pandémique. L'élaboration du plan s'est également basée sur une collecte de données, une analyse et une synthèse rigoureuses des perceptions recueillies ayant permis de dégager des priorités institutionnelles.

Mathieu Cormier

Directeur général

En s'appuyant sur les constats et les recommandations du dernier bilan ainsi que sur les résultats des consultations, le présent plan représente le fruit d'un processus au terme duquel les membres de notre communauté et nos partenaires externes ont pu exprimer leurs préoccupations, leurs visions et leurs priorités quant au développement de notre Cégep. Porté par la mission et les valeurs de notre institution, tenant compte aussi des environnements internes et externes, ce plan nous invite à réunir nos forces pour répondre collectivement aux attentes de la société. C'est dans cet esprit que nous avons chapeauté la mise en œuvre des quatre orientations de notre axe de développement transversal : s'engager collectivement à répondre aux besoins diversifiés et futurs de notre population étudiante, de notre personnel et de la société. Cette approche est l'expression d'un engagement concret et réaliste que nous désirons prendre collectivement dans la réalisation du plan.

Martial Missihoun

Président du conseil d'administration

Nous remercions sincèrement les comités ainsi que toutes les personnes et les partenaires qui ont collaboré de près ou de loin à cette démarche. Cette précieuse collaboration a permis de rédiger un plan stratégique à l'image des ambitions de notre Cégep.

Nous souhaitons que ce document serve de référence pour donner une vision claire au développement du cégep de Saint-Laurent et nous rappelle les priorités que nous avons choisi de réaliser au cours des cinq prochaines années, et ce, de façon concertée afin de poursuivre notre mission éducative et relever les défis qui nous attendent.

1.2

Bilan du plan stratégique 2015-2020

1.2.1 RAPPEL DES ORIENTATIONS ET ATTEINTE DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Le dernier plan stratégique du Cégep 2015-2021 comportait trois grandes orientations et douze objectifs. Le bilan de ce plan a permis de mettre en lumière que la majorité des objectifs ont été atteints (7) ou dépassés (2). Trois objectifs relatifs à l'orientation sur la réussite éducative ont été partiellement atteints (2) ou non (1)[1]. Concernant les objectifs partiellement ou non atteints, les travaux du bilan indiquent que certaines actions sont à poursuivre en matière de réussite. L'institution compte maintenant sur des acquis en ayant défini et formalisé une vision commune de la réussite. Cependant, cette vision doit être mieux transmise afin qu'elle fasse partie intégrante de la culture organisationnelle. Des actions sont également à poursuivre à l'égard de la persévérance, la diplomation et la valorisation du français en tant que langue d'études et de travail. Par ailleurs, le bilan rappelle, dans le cadre de l'actualisation du plan de réussite, l'importance de consolider l'approche programme et de poursuivre la réflexion amorcée lors de la révision de notre politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA).

[1] Les résultats détaillés de chaque objectif peuvent être consultés dans le Bilan du plan stratégique de développement 2015-2020, adopté en septembre 2020.

1.2.2 CONSTATS ET RECOMMANDATIONS POUR LE PRÉSENT PLAN STRATÉGIQUE

La conclusion du bilan 2015-2020 témoigne de la grande mobilisation et de l'intérêt de la communauté envers le développement de notre institution, tant au cours des étapes d'élaboration du plan que de la mise en œuvre de ses diverses orientations, et ce, malgré les nombreux défis ayant complexifié la gestion du Cégep. Parmi ces défis, citons notamment les coupes budgétaires successives, la baisse démographique, l'arrivée de nouveaux membres du personnel dans les équipes de direction et la redéfinition du modèle de financement des cégeps. Le bilan a d'ailleurs été rédigé dans le contexte imprévisible de la crise pandémique. Malgré cela, la communauté est demeurée engagée et mobilisée. Pour ce qui est des consultations menées lors du bilan, elles ont permis de formuler 14 constats et recommandations servant d'assise au présent plan stratégique.

ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Orientation 1 : Engager les acteurs institutionnels dans une vision intégrée de la réussite éducative

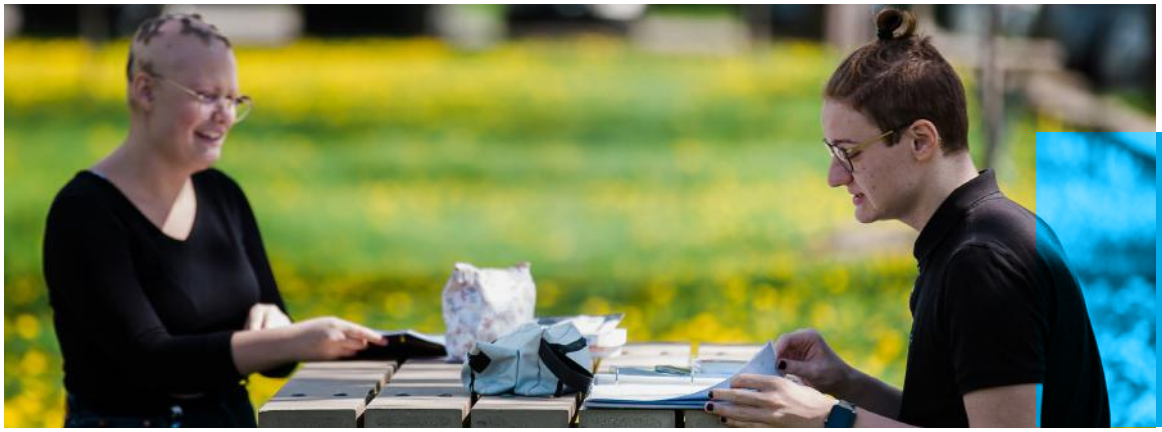
Objectif 1.1	Positionner l'étudiant et ses besoins au cœur des stratégies favorisant la réussite	Atteint
Objectif 1.2	Instaurer ensemble une culture de la réussite	Partiellement atteint
Objectif 1.3	Valoriser la persévérance et la diplomation	Non atteint
Objectif 1.4	Valoriser le français comme langue d'étude et de travail	Partiellement atteint

Orientation 2 : Créer et innover à l'intérieur de nos programmes et de nos services pour assurer notre place en enseignement supérieur

Objectif 2.1	Enrichir le parcours collégial de l'étudiant et de l'étudiante en intégrant des projets (recherche, international, interculturel et écocitoyenneté)	Dépassé
Objectif 2.2	Exercer une culture d'amélioration continue dans nos pratiques	Atteint
Objectif 2.3	Développer l'offre de formation et de services à la communauté	Atteint
Objectif 2.4	Expérimenter et diversifier les méthodes pédagogiques	Atteint
Objectif 2.5	Soutenir la recherche et l'innovation	Dépassé

Orientation 3 : Favoriser le développement d'un campus urbain ouvert sur sa communauté

Objectif 3.1	Assurer un environnement accueillant, sain et écoresponsable pour les étudiants et les membres du personnel	Atteint
Objectif 3.2	Multiplier les échanges et les situations de collaboration tant à l'interne qu'à l'externe	Atteint
Objectif 3.3 :	Actualiser nos espaces en valorisant le patrimoine et la mission du Cégep	Atteint



CONSTATS ET RECOMMANDATIONS POUR LE PRÉSENT PLAN STRATÉGIQUE

Orientations	Constats et recommandations
Orientation 1 **Engager les acteurs institutionnels dans une vision intégrée de la réussite éducative**	1. Que le Cégep développe une stratégie pour communiquer et intégrer la vision institutionnelle de la réussite afin d'arrimer les priorités institutionnelles découlant de cette vision ;
	2. Que le Cégep consolide sa stratégie d'accompagnement pour la réussite et de positionnement des étudiants par des interventions axées sur leurs besoins et leurs profils diversifiés ;
	3. Que le Cégep définisse une stratégie institutionnelle pour la valorisation de la persévérance et la diplomation en analysant davantage l'effet établissement tel que spécifié dans le plan de réussite bonifié ;
	4. Que le Cégep poursuive l'analyse et la documentation des meilleures approches pour la valorisation de la langue française et le développement global des compétences en littératie ;
Orientation 2 **Créer et innover à l'intérieur de nos programmes et de nos services pour assurer notre place en enseignement supérieur**	5. Que le Cégep poursuive la formalisation de ses pratiques institutionnelles en favorisant un meilleur arrimage entre les documents et les procédures ;
	6. Que le Cégep se dote d'une stratégie de positionnement sur son offre globale de formation (offre de la formation régulière et offre de la formation continue) ;
	7. Que le Cégep réfléchisse sur la lourdeur et la longueur des processus tels que les évaluations ou les révisions des documents institutionnels afin de donner une plus grande flexibilité à l'institution ;
	8. Que le Cégep réfléchisse sur une stratégie institutionnelle pour mieux intégrer les enjeux et la spécificité de la formation continue dans les documents institutionnels et dans l'exercice de planification stratégique ;
Orientation 3 **Favoriser le développement d'un campus urbain ouvert sur sa communauté**	9. Que le Cégep se dote d'une vision institutionnelle commune en environnement favorisant le dialogue et la concertation dans le choix des actions les plus significatives à mettre en œuvre ;
	10. Que le Cégep aborde les enjeux liés à l'accueil et l'intégration des employés, au climat de travail, aux collaborations et à la communication à l'interne ainsi qu'aux développements des compétences du personnel dans une perspective de développement organisationnel ;
	11. Que le Cégep consulte ses partenaires externes lors de la formulation du contexte externe du prochain plan stratégique ;
Mobilisation, suivis et évaluations **Élaboration, révision et actualisation**	12. Que le Cégep clarifie le mécanisme de révision et d'actualisation du plan stratégique ;
	13. Que le Cégep s'assure que les objectifs du prochain plan stratégique expriment une seule idée afin de faciliter l'évaluation de l'atteinte des objectifs ;
	14. Que le Cégep porte une attention particulière aux cibles et aux indicateurs afin de simplifier leur utilisation.

1.3

Démarche méthodologique

La démarche choisie s'est déroulée en six étapes :

1. BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2020 (DÉCEMBRE 2019 À SEPTEMBRE 2020)

Une analyse des résultats de chaque objectif a été effectuée à l'aide d'indicateurs préétablis et des bilans des plans d'action annuels. L'analyse s'est également appuyée sur les résultats des sondages annuels menés auprès du personnel entre 2015 et 2020 ainsi que de plusieurs documents institutionnels. Finalement, la communauté du cégep de Saint-Laurent a été invitée à se prononcer sur le bilan même du plan stratégique par l'entremise d'un sondage et d'une journée institutionnelle. Ce bilan a été adopté en septembre 2020 et diffusé en décembre 2020.

2. PLANIFICATION DE LA DÉMARCHE D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2021-2026 (OCTOBRE 2020 À JANVIER 2021)

Le processus d'élaboration et les consultations ont été planifiés en tenant compte du contexte pandémique. La démarche d'élaboration a été présentée aux membres du comité de rédaction, du comité du plan stratégique, du comité de direction, des exécutifs syndicaux, de la Commission des études et du conseil d'administration.

3. MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE POUR LA RÉDACTION (NOVEMBRE 2020)

Cette structure est composée d'un comité de rédaction, du comité du plan stratégique du conseil d'administration, d'une équipe de mobilisation et du comité de direction.

Comité de rédaction du plan stratégique

Ce comité a veillé à l'opérationnalisation, à la coordination et à la mise en œuvre de l'exercice de planification stratégique. Il s'est assuré que la démarche soit inclusive et respectueuse des instances et des commentaires recueillis lors des consultations tant à l'interne qu'à l'externe. Il a considéré l'ensemble des commentaires formulés par les personnes consultées, les membres du comité de suivi du plan stratégique ainsi que ceux du comité de direction, de la Commission des études et du conseil d'administration.

Comité du plan stratégique du conseil d'administration

Ce comité a agi à titre d'instance consultative pendant le processus d'élaboration du plan stratégique. Formé dans le cadre de la planification stratégique précédente, il a été mis à profit lors du présent exercice d'élaboration dans un rôle de comité consultatif. Ses membres ont émis des recommandations, notamment à l'égard des approches retenues par le comité de rédaction du plan stratégique. À chaque rencontre du comité, un rapport d'étape a été présenté et des échanges ont eu lieu pour obtenir les avis des membres.

Équipe de mobilisation

Autre première dans le cadre de cet exercice : une équipe a été mise sur pied pour favoriser la mobilisation alors que la majorité du personnel œuvrait à distance. Composés de huit personnes intéressées par la démarche de planification stratégique, les membres de cette équipe s'y sont joints volontairement ou après avoir été sollicités par le comité de rédaction. En plus de mobiliser leurs collègues à participer aux diverses activités proposées, ils ont offert des conseils sur l'animation et le processus consultatif en plus d'exercer un rôle d'animation lors des demi-journées de consultation.

Comité de direction

Ce comité, composé de l'ensemble des directeurs et des directrices du Cégep, est coordonné par le directeur général. Il a comme rôle de valider les travaux du plan stratégique et de mobiliser les équipes respectives. Toute l'équipe des cadres a été informée régulièrement des travaux du plan stratégique.

4. CONSULTATIONS (JANVIER 2021 À OCTOBRE 2021)

De nombreuses consultations ont eu lieu pour que la communauté puisse s'exprimer à chaque étape de l'élaboration du plan stratégique. Considérant le contexte pandémique en vigueur au moment des consultations, il faut noter que plusieurs personnes n'ont pas pu participer en raison de la surcharge de travail. Par ailleurs, plusieurs moyens ont été utilisés dans l'intention de consulter tous les groupes du Cégep et de recueillir une diversité de points de vue. Les consultations se sont divisées en trois phases, exclusivement à distance. Mentionnons que plus d'une vingtaine de membres, incluant l'équipe de mobilisation, ont participé à l'animation et au bon déroulement technique de ces consultations.

Première phase de consultation sur les contextes interne et externe (janvier 2021 à avril 2021)

À l'interne, six groupes de discussion thématiques réunissant 72 participantes et participants ont été organisés. L'objectif était d'amorcer des réflexions sur la nouvelle planification stratégique, entre autres, à partir du bilan du plan stratégique 2015-2020 et du portrait général du Cégep tout en se projetant en 2026. Les thématiques découlaient des constats et des recommandations du bilan. Au cours de cette période, une boîte à idées virtuelle a été mise à la disposition de l'ensemble des membres du Cégep afin de recueillir des idées anonymement. Conformément aux recommandations du bilan du plan stratégique, les partenaires externes ont davantage été consultés afin de valider leurs perceptions à l'égard du Cégep, mais aussi afin de mieux connaître leurs besoins et leurs attentes. Ainsi, pour une première fois dans le cadre d'un exercice de planification stratégique, des rencontres individuelles se sont tenues auprès de 14 partenaires, que ce soit des milieux de stages, un partenaire en environnement ou des entreprises et des organismes de développement socio-économiques de notre arrondissement. De plus, une rencontre a eu lieu avec les membres externes du conseil d'administration provenant d'organisations diverses. Ces rencontres ont été planifiées par la direction générale et celle de la formation continue.

Deuxième phase de consultation sur l'élaboration des orientations et des objectifs (avril 2021 et juin 2021)

Deux demi-journées de consultation ont réuni près de 180 membres du personnel et de la population étudiante. La première demi-journée avait pour objectif de permettre des séances d'idéation sur les priorités du Cégep d'ici 2026. En préparation à cette consultation, une baladodiffusion, présentant les faits saillants de la première phase de consultation, a été diffusée à l'ensemble de notre communauté. La seconde demi-journée portait sur la présentation des résultats des rencontres avec les partenaires externes ainsi que la synthèse des priorités émanant de la première demi-journée de consultation. Les participants et les participantes ont pu s'exprimer au sujet de ces diverses priorités et procéder à un remue-méninge sur des projets porteurs qui leur seraient associés, et ce, afin d'évaluer l'envergure de chaque priorité et d'en définir les cibles.

Troisième phase sur les résultats attendus (août 2021 à octobre 2021)

Une première version des orientations et des objectifs qui se dégageaient des consultations a été présentée à la communauté lors de la rentrée et à la Commission des études en septembre. Pour l'année scolaire 2021-2022, l'élaboration des plans de travail par les départements, les programmes, les services et les directions a été réalisée à l'aide d'un gabarit sommaire. À la demande de la communauté, une dernière consultation a été menée en octobre sous la forme d'un sondage dont l'objectif était de se prononcer sur les résultats attendus pour chaque orientation. Soixante-trois personnes ont répondu à ce sondage. Ces dernières étapes

relatives au processus de consultation ont permis à la communauté de s'approprier la version préliminaire du présent plan et ont aidé le comité de rédaction à apporter les ajustements nécessaires quant à sa portée.

5. RÉDACTION DU PLAN STRATÉGIQUE (DÉCEMBRE 2020 À JANVIER 2022)

Le document a été révisé et bonifié après chaque consultation en fonction des suggestions et des commentaires reçus.

6. DÉPÔT ET ADOPTION DU PLAN STRATÉGIQUE (JANVIER 2022)

Le document a été présenté à la Commission des études en novembre et décembre 2021 et ses membres ont pu le commenter. À la suite de l'avis favorable de la Commission des études, le conseil d'administration du Cégep a adopté le plan en janvier 2022.

Notre cégep

Présentation générale

Le cégep de Saint-Laurent jouit d'un riche passé historique qui remonte à 1847 alors que des membres de la communauté religieuse de Sainte-Croix érigeaient un séminaire. En 1968, le Collège de Saint-Laurent devient le cégep de Saint-Laurent. Établissement d'enseignement collégial, public et francophone, le cégep de Saint-Laurent se situe sur l'un des plus beaux campus urbains et verts de l'île de Montréal. Il se distingue par la tradition et la richesse patrimoniale de ses bâtiments tout en étant doté d'équipements technologiques. Il est composé de dix bâtiments regroupés sur le site principal de l'avenue Sainte-Croix qui abrite l'édifice d'origine, les pavillons regroupant les salles de classe, les laboratoires et les locaux spécialisés, les espaces administratifs, les installations sportives, la bibliothèque, les espaces collectifs, la salle Émile-Legault, les résidences étudiantes, sans oublier les deux centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT). Le campus accueille également le Musée des métiers d'arts du Québec (MUMAQ), sis dans l'église reliée au Cégep par une passerelle, et le centre de la petite enfance La Bricole. Bien que les activités du Cégep se déroulent majoritairement sur le complexe de Sainte-Croix, certaines activités se tiennent hors campus, notamment les laboratoires de recherche du CTEAU, situés dans l'arrondissement Mont-Royal. Le Cégep loue quelques locaux près de son campus au sein de l'arrondissement Saint-Laurent.

OFFRE DE FORMATION

Le Cégep propose 21 programmes d'études, dont 11 préuniversitaires et 10 techniques. À cette offre s'ajoutent deux DEC en français et en anglais en collaboration avec le Cégep Vanier et 11 doubles DEC. Le Cégep a reçu l'autorisation du Ministère, à l'hiver 2021, d'offrir le programme de Techniques d'éducation spécialisée (351.A0). Cet ajout bonifiera notre carte de programmes de techniques humaines. À la formation continue, le Cégep propose 15 programmes d'attestations d'études collégiales (AEC), un programme de francisation, un cheminement hors programme de Tremplin DEC pour immigrants ou allophones[2] et quatre créneaux de formation pour le service aux entreprises (en santé, en travaux publics, en gestion et en eaux potables et usées). Le Cégep offre également la démarche de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) dans le cadre de trois programmes d'études.

[2] Compte tenu du grand nombre de personnes issues de l'immigration et fréquentant le Cégep, ce programme permet de favoriser l'accès aux études postsecondaires. Il vise également à soutenir les étudiantes et les étudiants dans leur perfectionnement du français, leur compréhension de la culture québécoise et leur intégration au monde du travail.

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE NOTRE COMMUNAUTÉ

À la session d'automne 2020, le Cégep comptait 3737 étudiants et étudiantes au secteur ordinaire (57 % de femmes et 43 % d'hommes). La majorité (58 %) de notre population étudiante est admise au secteur préuniversitaire, 35 % dans les programmes techniques, 6 % en Tremplin DEC et 1 % dans des cheminements d'acquisition de préalables ou hors programme.

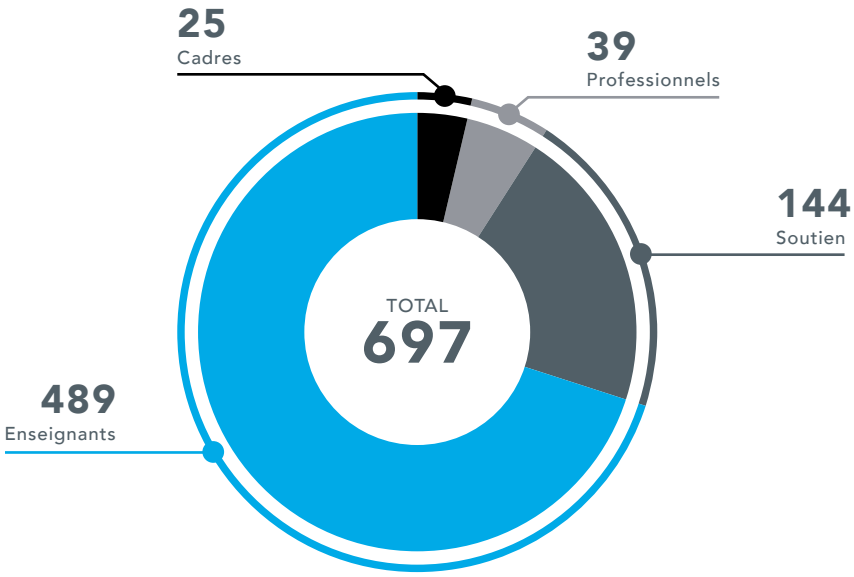
Le portrait de la population fréquentant le Cégep s'inscrit dans le prolongement des tendances observées dans le plan de réussite bonifié de 2019. D'une part, au secteur ordinaire, plusieurs de nos étudiantes et étudiants sont issus de milieux géographiques, sociaux et culturels variés. À l'automne 2020, le Cégep admettait environ 450 étudiantes et étudiants nés à l'étranger[3] (12 %) sur un total de 3737 inscriptions. Ceux-ci provenaient de 65 pays différents, entre autres d'Europe, d'Afrique et des Caraïbes. Parmi eux, 57 % avaient une autre langue que le français ou l'anglais comme langue maternelle. D'autre part, le secteur de la formation continue accueille une population aux profils très diversifiés en termes de nationalité, de parcours, d'intérêts et d'âges.

[3] Cette statistique englobe les étudiants et les étudiantes nées à l'étranger ayant ou non un parcours scolaire au Québec.

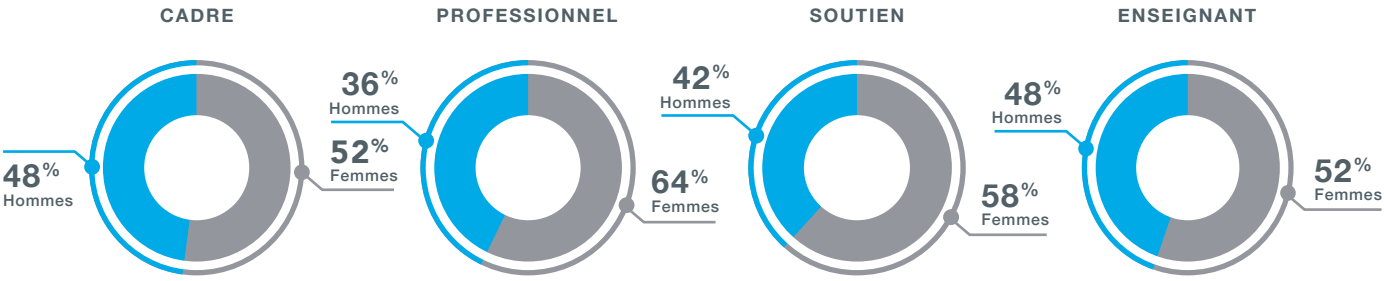
À la session d'automne 2020, les 557 étudiantes et étudiants inscrits à la formation continue créditée se répartissaient ainsi : dans les divers programmes d'AEC (80 %), au cheminement Tremplin DEC pour allophones (8 %), aux cours à la carte (6 %), et au programme de la RAC (6 %).

Du côté des membres du personnel, le Cégep était composé, pour l'année 2020-2021, de 697 employés répartis au sein de huit directions, dont 25 cadres, 39 membres du personnel professionnel, 144 membres du personnel de soutien et 489 membres du personnel enseignant. Le personnel était majoritairement féminin, toutes catégories d'emploi confondues.

RÉPARTITION DES MEMBRES DU PERSONNEL PAR CATÉGORIE D'EMPLOI



RÉPARTITION DU PERSONNEL SELON LE SEXE



MILIEU DE VIE ET ACTIVITÉS

L'expérience laurentienne se démarque par une vie étudiante riche et foisonnante de projets favorisant la réussite éducative. Un objectif du dernier plan stratégique était d'enrichir le parcours collégial de l'étudiant et de l'étudiante en y intégrant des projets. Il s'agit d'ailleurs d'un des objectifs qui a été dépassé. Notre population étudiante s'engage annuellement au sein d'activités variées tant sur les plans culturel, scientifique, socio-éducatif, communautaire, international, écologique que sportif. Nous disposons de huit équipes des Patriotes, membres du circuit intercollégial du Réseau du sport étudiant du Québec. Le Cégep est également membre du Réseau intercollégial des activités socioculturelles du Québec (Cégeps en spectacle,
théâtre, improvisation, danse, arts visuels et écriture).

CENTRES COLLÉGIAUX DE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE (CCTT)

Le cégep de Saint-Laurent possède deux centres collégiaux de transfert de technologie. Le premier, fondé en 2008, est le Centre des technologies de l'eau (CTEAU). Il s'agit d'un centre de recherche appliquée et de services techniques en eau qui participe à l'élaboration et la réalisation de projets d'innovation et de développement d'applications technologiques en complémentarité et en partenariat avec d'autres intervenants et intervenantes de ce domaine. En 2018, s'est ajouté ARTENSO, un CCTT dans le domaine des pratiques sociales novatrices (CCTT-PSN) qui se spécialise dans la recherche et l'innovation en art et en engagement social dans une perspective de médiation culturelle. Sa mission se décline en trois volets : la recherche appliquée, la formation et le service-conseil. Ses activités visent à générer des retombées dans l'enseignement et la vie culturelle au cégep de Saint-Laurent tout comme dans l'écosystème québécois de la médiation culturelle. Ces deux centres de recherche témoignent de la reconnaissance de l'expertise du Cégep et contribuent au rayonnement scientifique, technologique et artistique de notre établissement d'enseignement. Plus de 175 ans plus tard, l'héritage éducatif se poursuit et le cégep de Saint-Laurent se distingue encore de nos jours par sa créativité et son innovation dans le domaine des sciences et technologies, des arts et des sciences humaines.

Projet éducatif, valeurs et mission

3.1

Projet éducatif

[4] Le projet éducatif du cégep de Saint-Laurent a été adopté par le conseil d'administration en 1998.

Le projet éducatif[4] du cégep de Saint-Laurent poursuit les visées suivantes :

- Faciliter l'accessibilité aux études de niveau collégial dans la mesure où le Cégep pourra en favoriser la réussite ;
- Offrir une formation de qualité basée sur l'acquisition d'une solide formation fondamentale dans un champ d'études ;
- Faire acquérir à l'étudiant des connaissances, des habiletés et des attitudes applicables dans sa vie personnelle, professionnelle ou scolaire future ;
- Favoriser l'adaptation de tous les étudiants et étudiantes à la société québécoise : une société moderne, pluraliste, démocratique et ouverte sur le monde ;
- Constituer, pour ses étudiants et étudiantes et l'ensemble de son personnel, un milieu stimulant, valorisant et disposant de moyens appropriés à l'atteinte de ces visées ;
- Le projet éducatif permet ainsi l'accomplissement de chacun et la responsabilisation tant des individus que des groupes ;
- Faire en sorte que la communauté collégiale soit ouverte sur son milieu.

3.2

Valeurs

Lors du dernier exercice de planification stratégique de 2015-2021, le Cégep a actualisé ses valeurs institutionnelles. L'engagement, l'ouverture ainsi que la créativité et l'innovation sont les trois valeurs ayant suscité l'adhésion des membres de notre communauté et guidé leurs actions au cours des dernières années. L'engagement est d'ailleurs l'une des forces figurant au bilan 2015-2020. Ces valeurs continueront d'être véhiculées d'ici 2026. Les voici en guise de rappel :

ENGAGEMENT

Le cégep de Saint-Laurent est né dans un contexte d'engagement social et politique de sa population étudiante et de son personnel. Il s'est développé en intégrant et en reproduisant une culture d'engagement au sein de la communauté à travers de multiples dimensions : sociale, culturelle, artistique, intellectuelle, politique et environnementale. En tant que prise de conscience de l'appartenance à une communauté et de volonté d'agir afin de l'améliorer, l'engagement repose sur le dépassement de soi, la persévérance et la rigueur professionnelle et intellectuelle. Continuer de miser sur cette valeur contribuera à la qualité de nos programmes, de la réussite, de la persévérance et de la diplomation de nos étudiants et nos étudiantes.

CRÉATIVITÉ ET INNOVATION

Une longue tradition d'enseignement des arts et le dynamisme du secteur de la recherche en science, génie et en pratiques sociales novatrices positionnent notre Cégep comme lieu privilégié de créativité et d'innovation. La créativité et l'innovation supposent un désir de faire autrement et d'explorer de nouvelles avenues. Ainsi, nous voulons offrir des programmes qui développent la curiosité et l'imagination devant les défis et les réalités du monde qui nous entoure. Notre communauté réitère que la créativité et l'innovation recouvrent tous les domaines d'études tant à la formation ordinaire que continue pour favoriser les échanges et le dialogue entre les disciplines au bénéfice de l'avancement des savoirs.

OUVERTURE

L'ouverture, comme valeur, est pour nous la capacité de développer le dialogue avec autrui. Cette capacité s'exprime par le désir de respecter les autres. L'ouverture comprend aussi les relations avec nos nombreux partenaires (région métropolitaine, universités, institutions, entreprises, répondants internationaux, etc.) et permet de mieux affronter les réalités changeantes du monde qui nous entoure. Elle contribue à la fois à un projet de formation humaniste et alimente notre volonté d'innover et de créer à travers le dialogue et la rencontre. La valeur d'ouverture se traduit par des actions à l'interne et à l'externe à tous les niveaux et dans chaque secteur de notre organisation.

3.3

Mission[5]

[5] *Il s'agit de la mission du Cégep telle qu'énoncée en 1986.*

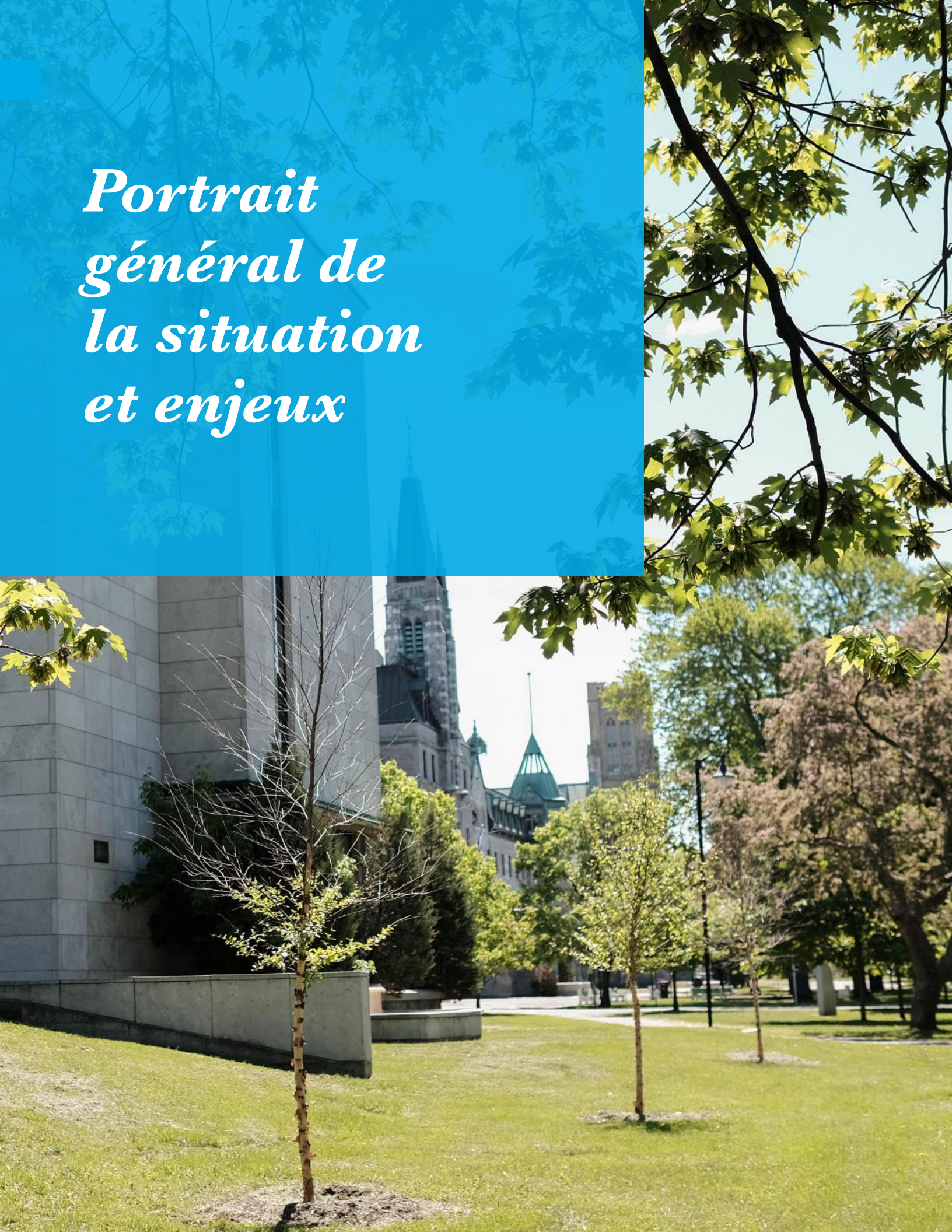
Le cégep de Saint-Laurent est un établissement d'enseignement supérieur francophone et public dont la mission consiste à :

1. **Donner aux jeunes et aux adultes admis au Collège une formation à la fois globale, leur permettant de s'adapter à la société et de participer à son évolution, et spécifique, adaptée aux contingences de leur orientation.**

2. **Répondre aux besoins d'accueil et d'encadrement des étudiants.**

3. **Participer au développement mutuel du Collège et de la communauté environnante.**

Portrait général de la situation et enjeux



4.1

Contexte et enjeux

Les éléments contextuels suivants reflètent le portrait actuel et général du cégep de Saint-Laurent en considérant les environnements internes et externes et les enjeux qui s'y rattachent. Grâce aux consultations, à l'analyse documentaire et au bilan du plan stratégique, des forces et des points à améliorer ont été identifiés. L'élaboration du plan stratégique prend également appui sur les occasions à saisir et les menaces à déjouer relativement au développement du Cégep.

FORCES ET ÉLÉMENTS À AMÉLIORER

	Forces	Éléments à améliorer
Campus urbain	Le campus urbain et vert ainsi que son cachet patrimonial sont des éléments distinctifs reconnus autant par la communauté collégiale que par les partenaires externes. La beauté des bâtiments est soulignée et appréciée.	Les personnes consultées mentionnent que les aires extérieures doivent être mises en valeur et aménagées avec des lieux d'enseignement et des espaces permettant la valorisation d'œuvres créées par notre communauté. Ces souhaits concordent d'ailleurs avec le plan directeur des aménagements extérieurs qui sera déployé dans les prochaines années.
Milieu de vie	Caractérisé par son échelle humaine et son milieu de vie riche en activités parascolaires, périscolaires et culturelles, le cégep de Saint-Laurent suscite un sentiment d'appartenance élevé. D'ailleurs, ce sentiment d'appartenance se reflète aussi au sein des membres du personnel dont plusieurs célèbrent annuellement de 5 à 25 ans de service. De plus, la diversité et le foisonnement de projets parascolaires et périscolaires actuels constituent une richesse pour notre population étudiante et le dernier bilan du plan stratégique en témoignait.	Le Cégep a tout intérêt à consolider et développer cet acquis en diffusant et en promouvant l'ensemble de ses activités et en misant sur leur valeur ajoutée pour les programmes. Il est observé que le grand volume de projets parascolaires et périscolaires est apprécié, mais amène un défi de participation et de pérennité.

	Forces	Éléments à améliorer
Engagement	L'engagement de nos étudiants, de nos étudiantes et de notre personnel est une de nos valeurs et un de nos éléments distinctifs. Il se manifeste par de nombreuses implications dans des comités internes et externes, par exemple, pour des causes environnementales ou pour l'avancement du réseau des cégeps. Le sondage provincial sur les étudiants et étudiantes des cégeps (SPEC) révèle même que notre population étudiante accorde une plus grande importance à l'engagement social et politique que la moyenne du réseau.	Les participants et participantes aux consultations, de même que les partenaires externes, mentionnent que cette valeur que nous incarnons devrait être une source de fierté et faire partie de notre positionnement.
Réussite et diplomation	La communauté du Cégep constate un début de changement de culture organisationnelle concernant la réussite. Ce changement est le résultat de plusieurs actions réalisées dans le cadre de la dernière planification stratégique, telles que le plan de réussite bonifié, l'implantation de coordination des mesures de réussite (CMR) ainsi que du comité institutionnel des mesures de réussite (CIMR). Le Cégep offre également des mesures de réussite par ses nombreux centres d'aide et par le Service d'aide aux étudiants et aux étudiantes en situation de handicap (SAIDE).	Les besoins d'accompagnement se multiplient et se diversifient. En plus des recommandations du bilan du plan stratégique, le Plan de réussite bonifié détermine les éléments à considérer pour le présent plan stratégique. D'autres éléments et besoins seront également à prendre en compte dans les prochaines années : le plan de réussite du Ministère, les travaux de la Fédération des cégeps et de la Fédération nationale des enseignants et des enseignantes du Québec (FNEEQ) sur la réussite et l'arrivée des jeunes du secondaire qui ont vécu leurs études dans un contexte pandémique. Il faudra tenir compte des défis de notre population adulte ou issue de l'immigration, de l'augmentation de la population étudiante ayant des besoins spécifiques diversifiés (p. ex. les personnes en situation de handicap ou les personnes allophones), des enjeux de santé mentale et de la réussite des garçons. Nos services d'aide doivent aussi gagner en popularité pour l'ensemble des étudiants et des étudiantes.

	Forces	Éléments à améliorer
Programmes d'études	Le bilan du plan stratégique, le bilan d'implantation de la politique de gestion et d'évaluation des programmes d'études (PIGEP) et les consultations permettent de constater plusieurs avancées relativement aux programmes d'études. Les participants aux consultations témoignent également de la vitalité des programmes d'études, de la proximité du personnel enseignant avec les étudiants et les étudiantes ainsi que de la diversité et la couleur spécifique aux programmes au cégep de Saint-Laurent.	Toutefois, les différents constats émanant de l'analyse de ces données démontrent que l'approche programme n'est pas encore pleinement implantée au Cégep. Les recommandations issues du bilan de la PIGEP font écho au désir des personnes consultées de poursuivre le travail de concertation entre les divers intervenants des comités de programme dans une perspective de réussite éducative. Par ailleurs, bien que plusieurs expérimentations de méthodes pédagogiques ou de projets reliés aux programmes d'études aient été réalisées, ces dernières ne sont pas partagées suffisamment ni communiquées adéquatement. De plus, le cégep de Saint-Laurent constate également un enjeu d'attractivité pour certains de ses programmes d'études au premier tour.
Communication et collaboration à l'interne	Les consultations démontrent que les activités institutionnelles sont appréciées puisque celles-ci favorisent les échanges et la concertation. Les individus consultés veulent poursuivre les collaborations qui ont eu cours ces dernières années, qu'elles soient entre les services, les directions, les départements ou les programmes.	Le passage d'initiatives individuelles mobilisatrices à des actions collectives reconnues est un élément clé qui devrait devenir un réflexe dans nos pratiques et nos projets existants ou à venir. Enfin, les difficultés liées à la diffusion de l'information représentent des éléments qui reviennent régulièrement dans les différents groupes de discussion. Une plus grande centralisation et l'accessibilité des documents et des informations seraient à prioriser.
Positionnement	Les personnes consultées proposent de faire valoir nos forces et nos valeurs, notamment l'engagement en tant que caractère institutionnel distinctif, et d'en faire la promotion.	Le positionnement du Cégep demeure une notion implicite qui prend différentes formes. La communauté souhaite une définition plus explicite afin d'augmenter notre attractivité tant auprès des futurs étudiants et étudiantes que d'éventuels employés. Le bilan du plan stratégique rappelle l'importance de se doter d'une stratégie de positionnement sur l'offre de formation des secteurs ordinaire et continu.

	Forces	Éléments à améliorer
Aménagement et optimisation des espaces	Les travaux de réfection des espaces, réalisés dans les dernières années, valorisent le patrimoine et se prêtent mieux à la mission éducative de l'établissement.	Le Cégep doit poursuivre la revitalisation des aires communes et des espaces de certains programmes. Cette revitalisation doit s'effectuer de façon bienveillante en minimisant les conséquences sur les activités pédagogiques.
Accueil, intégration et développement professionnel	Certaines activités d'accueil et d'intégration sont personnalisées et très appréciées des membres du personnel. En ce sens, les consultations réitèrent l'importance d'accorder une attention particulière à ces activités et au développement professionnel et à ses conséquences sur le milieu de vie.	Le processus d'accueil, d'insertion et de développement du personnel est variable selon les pratiques au sein d'un service, d'une direction, d'un département ou d'un programme. Les personnes interrogées proposent de valoriser chaque étape de la vie professionnelle au Cégep (accueil, insertion et développement) et de les formaliser dans le cadre des processus de développement professionnel et organisationnel.
Urgence environnementale	Le Cégep est actif au chapitre environnemental. La forte mobilisation étudiante sur les questions environnementales, les comités[6] en place, les nombreuses activités de sensibilisation, le maintien de la certification Cégep Vert du Québec et la déclaration d'urgence environnementale signée par plus de 2000 personnes du Cégep et adoptée par le conseil d'administration en 2019 en témoignent éloquemment. Mentionnons qu'une bonne partie des étudiants et des étudiantes fréquentant notre institution ont conscience des conséquences de la crise environnementale actuelle et se mobilisent à ce sujet.	Les activités de consultation nous rappellent la nécessité d'accentuer le virage amorcé, ces dernières années, en réduisant l'empreinte écologique de notre institution et en contribuant à l'écologisation de nos activités. Les personnes consultées expriment, plus spécifiquement, l'importance d'intégrer l'écoresponsabilité dans les pratiques organisationnelles, de continuer le travail de sensibilisation et d'éducation à l'écocitoyenneté pour changer les comportements et de l'intégrer dans les programmes d'études. Au-delà de l'intérêt des jeunes pour la question environnementale et climatique, il s'avère que la préparation d'une relève écocitoyenne doit être intégrée de façon transversale à l'intérieur des programmes d'études.

[6] Il s'agit du comité d'action et de concertation en environnement (CACE), du comité vert autogéré par les étudiants et les étudiantes et du comité syndical enseignant de mobilisation environnementale (COSME).

OCCASIONS À SAISIR ET MENACES À DÉJOUER

	Occasions à saisir	Menaces à déjouer
Méconnaissance de l'offre de formation du Cégep et des centres de recherche	L'arrondissement de ville Saint-Laurent est composé d'entreprises très diversifiées. Son parc industriel compte parmi les plus importants au Canada. Les rencontres avec les partenaires externes actuels, les partenaires potentiels du Cégep et les membres externes du conseil d'administration révèlent que les entreprises ne pensent pas spontanément au Cégep pour leurs besoins de formation. Un autre constat de ces rencontres est la méconnaissance de nos centres collégiaux de transfert technologique (CCTT), soit le CTEAU et ARTENSO, ainsi que de leurs offres de services respectives. Soulignons que les entreprises qui accueillent des stagiaires sont très satisfaites de la qualité de leur formation.	Certaines entreprises se tournent vers des cégeps et des universités anglophones ou vers d'autres cégeps qu'elles connaissent déjà. Par ailleurs, les activités des CCTT pourraient être mieux diffusées et entraîner un meilleur transfert vers les programmes d'études.
Diversité croissante des besoins de l'ensemble de la communauté	Depuis plusieurs décennies, le portrait de la population étudiante en enseignement supérieur se diversifie. Les causes en sont multiples : l'ouverture des frontières comme un vecteur important de la mobilité des personnes, la croissance de l'immigration, la richesse de la diversité culturelle et linguistique et le vieillissement démographique pour ne nommer que celles-ci.	L'augmentation importante des étudiants et des étudiantes en situation de handicap, aux besoins à la fois spécifiques et différents, s'ajoute à cette diversité. Au fil des années, la nature de ces besoins s'est complexifiée, nécessitant une adaptation constante du soutien offert. En 2019, le Cégep s'est doté d'un cadre de référence institutionnel pour une vision commune de l'inclusion des étudiants et étudiantes en situation de handicap. Les résultats des consultations ont suscité des réflexions sur la notion d'inclusion, notamment sur la pédagogie inclusive. Enfin, les personnes consultées désirent qu'une attention particulière soit portée à la représentativité culturelle du personnel afin de mieux refléter la diversité montréalaise.

	Occasions à saisir	Menaces à déjouer
Pénurie de la main-d'œuvre	La pénurie de main-d'œuvre représente un défi, ne serait-ce que pour pourvoir des postes qualifiés et seniors. Les entreprises vivent également des difficultés à pourvoir des postes vacants ou saisonniers. Les besoins en rapport avec le personnel technique varient régulièrement et nécessitent des mises à jour. La planification de la relève est un enjeu qui exige le transfert de connaissances à l'interne. Dans ce contexte de pénurie, les entreprises doivent former les employés en place afin de les qualifier pour pourvoir des postes difficiles à combler à l'externe. Au-delà des excellents taux de placement des étudiants et des étudiantes des programmes techniques et des attestations d'études collégiales que cette situation génère, elle offre plusieurs opportunités pour la formation ordinaire, la formation continue et les services aux entreprises.	La pénurie de main-d'œuvre pourrait exercer une pression sur les cheminements scolaires notamment par une demande de réduction de leur durée. Cette situation pourrait mener à la dévalorisation des diplômes d'études collégiales. En outre, les consultations des partenaires externes montrent que les attentes relatives au marché du travail ou aux études universitaires relèvent essentiellement de compétences communes. Il est question, entre autres, du savoir-être et du savoir-vivre[7] . Rappelons que les cinq compétences communes de la formation collégiale[8] sont les suivantes : résoudre des problèmes, exercer sa créativité, s'adapter à des situations nouvelles, exercer son sens des responsabilités et communiquer. Le changement de posture qui s'opère sur le marché du travail actuellement priorisant le savoir-être a été mis en relief. L'importance du développement des compétences communes est affirmée, et ce, pour l'ensemble des programmes d'études au collégial. Par ailleurs, le Cégep est aussi employeur, et à ce titre, n'est pas exempté des enjeux de recrutement liés à la pénurie de main-d'œuvre.

[7] « Il s'agit de permettre à chaque individu d'acquérir une autonomie, de se prémunir contre l'erreur et l'illusion, de pratiquer la compréhension d'autrui, d'affronter les incertitudes, en somme de le préparer à affronter les problèmes du "vivre" » (Morin, 2014).

[8] Ces compétences communes représentent les visées de la formation collégiale dans son ensemble.

	Occasions à saisir	Menaces à déjouer
Technologie et technopédagogie	La pandémie a accéléré l'utilisation des technologies à des fins pédagogiques et administratives. La communauté a exprimé le souhait, lors des consultations, de tirer profit des expérimentations réalisées au cours de cette période. À cet égard, les efforts fournis par l'ensemble de la communauté ont été soulignés, notamment en ce qui a trait au soutien offert au personnel, aux étudiants et aux étudiantes. En outre, le Plan d'action numérique (PAN) du ministère de l'Enseignement supérieur demeure un levier important au moment de prévoir la transformation numérique. Le Cégep dispose donc de moyens financiers et d'une expertise pour planifier les prochaines étapes de l'utilisation des outils numériques.	La communauté souhaite continuer d'utiliser les outils technologiques autant en présence qu'à distance. Cette flexibilité dans l'utilisation des outils amène des enjeux notamment sur les plans de l'éthique communicationnelle, du bien-être numérique (p. ex. temps d'écran, multiplication des plateformes, utilisation des réseaux sociaux, ergonomie, etc.), de la gestion de classe et du soutien technologique. En outre, la plus grande accessibilité de nos données à l'externe requiert, de la part du Cégep, des mesures de sécurité de l'information plus accrues en matière de disponibilité, d'intégrité et de confidentialité des données.
Pandémie et santé mentale	Le gouvernement du Québec a d'ailleurs élaboré le Plan d'action sur la santé mentale étudiante en enseignement supérieur 2021-2026 qui vise à doter les cégeps et les universités de balises communes en matière de santé mentale. Pendant la pandémie, toute la communauté du Cégep a fait preuve de résilience, de souplesse, d'adaptation, d'ouverture et de créativité afin de remplir sa mission à distance ou en formule hybride. Malgré les expériences positives et les efforts déployés pour vivre au mieux cette transition numérique, les contacts en présence n'en demeurent pas moins essentiels, en particulier pour favoriser la réussite scolaire et pour la santé globale de la communauté.	La pandémie apporte des éléments contextuels particuliers à cette planification stratégique, les conséquences de la crise sanitaire étant importantes et nombreuses. Au cours des prochaines années, nous devrons être à l'affût des besoins en santé mentale de l'ensemble de notre communauté d'autant que cette problématique, qui existait avant la pandémie, a été exacerbée par celle-ci. À titre d'exemple, en 2020-2021, l'équipe d'intervention psychosociale du Cégep notait un plus grand volume de consultations étudiantes relatives, entre autres, à des problèmes d'ordre motivationnel. Les membres du personnel ont aussi été confrontés à des préoccupations et des enjeux liés à la santé mentale, dans ce contexte exigeant.

	Occasions à saisir	Menaces à déjouer
Augmentation prévue de la population étudiante et popularité des cégeps anglophones	La croissance de notre population étudiante est relativement stable depuis la dernière décennie. Cependant, le Ministère prévoit, à l'automne 2029, un devis scolaire pour le cégep de Saint-Laurent de 4115 étudiants et étudiantes, soit une augmentation de 400 de plus que le nombre inscrit à la session 2021 pour répondre aux besoins de la population de Montréal. La population de l'arrondissement de Saint-Laurent est en pleine croissance. Le Centre de services scolaire Marguerite-Bourgeoys (CSSMB), qui couvre notre territoire, est le deuxième plus grand centre de services scolaire au Québec. Il compte 75 000 élèves, provenant de 200 pays différents, répartis dans 102 établissements. Au Cégep, environ 15 % des nouvelles personnes admises proviennent du CSSMB. Cela crée l'opportunité d'augmenter la notoriété de notre Cégep auprès des jeunes de l'arrondissement. Notons que l'effectif de nos étudiantes et étudiants internationaux est aussi en constante croissance bien qu'il se situe en dessous de la moyenne du réseau.	Dans un contexte où le ministère de l'Enseignement supérieur souhaite limiter les projets majeurs de construction, le Cégep procédera à une optimisation de ses espaces et à une adaptation de son offre de services afin d'accueillir les nouveaux membres de notre communauté. La hausse de l'effectif étudiant attendue à Montréal, d'ici 2029, représente un enjeu considérable. Afin de planifier l'arrivée de ces étudiants et étudiantes dans le réseau collégial, le Ministère a augmenté la capacité d'accueil (les devis scolaires) des cégeps de Montréal et des environs. Par ailleurs, il a déjà autorisé des projets d'agrandissement dans d'autres cégeps. De plus, la popularité des cégeps anglophones fait également partie des enjeux actuels, sur l'ensemble du territoire montréalais. Ces deux éléments peuvent influencer le nombre de demandes d'admission au premier tour de notre Cégep.

Axe de développement transversal et orientation stratégiques

5.1

Axe de développement transversal

Une des particularités du plan réside dans son axe de développement transversal. En effet, les orientations, pour les cinq prochaines années, seront soutenues par cet axe de développement :

S'engager collectivement à répondre aux besoins diversifiés et futurs de notre population étudiante, de notre personnel et de la société.

L'engagement est à la fois une force et une valeur intrinsèque de notre communauté. Il s'agit de continuer d'incarner cette valeur à travers chacune des orientations. L'esprit collectif de cet engagement correspond à un désir de collaboration et de communication entre les services, les directions, les départements et les programmes. Ce souhait de collaborer encore plus étroitement a été mentionné plusieurs fois lors des consultations, et ce, pour chaque thématique traitée. Cette notion de collectivité encourage l'inclusion et la mobilisation puisqu'elle comprend tous les membres de notre personnel et l'ensemble de notre population étudiante. L'engagement collectif se retrouvera donc au cœur de la réalisation de chaque orientation. Considérant la croissance attendue de notre population étudiante, la réponse du Cégep à leurs besoins sera diversifiée et tiendra compte de leur préparation pour le futur. Cette réponse suppose une réflexion préalable et de façon continue afin d'anticiper les enjeux de notre communauté ainsi que ceux de la société.

5.2

Orientations stratégiques

Le plan stratégique 2021-2026 est constitué de quatre orientations qui permettront la concrétisation de notre vision, la mise en œuvre de notre mission et la réalisation d'actions annuelles. Rappelons que l'axe de développement transversal guidera la mise en œuvre de ces orientations.

Viser la réussite du plus grand nombre d'étudiants et d'étudiantes

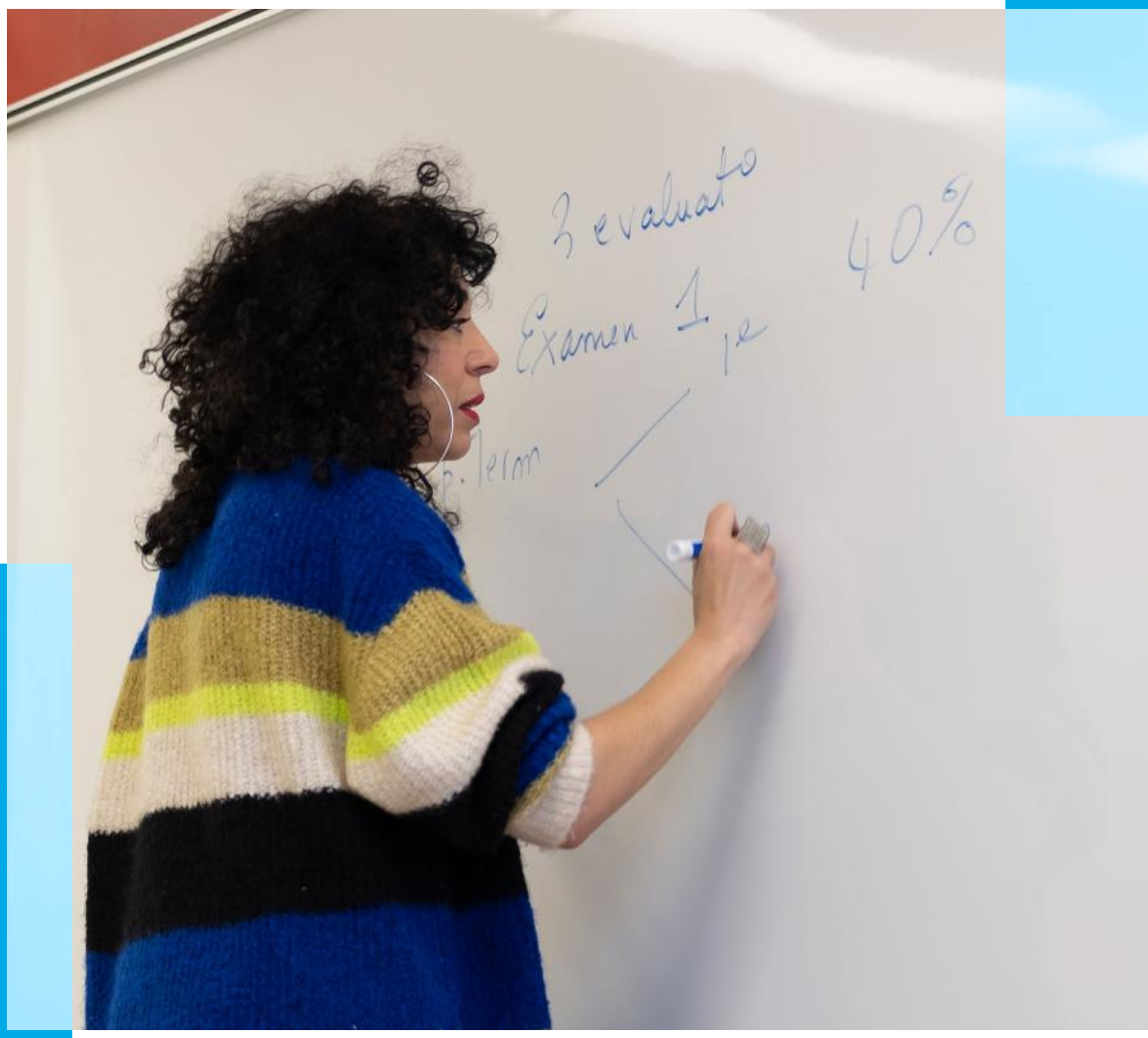
Promouvoir un milieu de vie inclusif, bienveillant et sécuritaire

Augmenter l'attractivité de notre établissement

Prioriser une conduite écoresponsable et écocitoyenne

Ces quatre orientations, qui sont décrites dans la prochaine section, constituent des vases communicants. La première orientation constitue le fondement du plan de la réussite 2021-2026 et elle se situe au cœur de notre mission, de nos actions et de nos programmes d'études. La deuxième orientation concerne le milieu de vie à la fois comme environnement d'études et de travail. La troisième orientation a trait aux actions qui nous unissent à notre environnement élargi. Plus spécifiquement, elle favorise notre rayonnement à l'externe tant pour la promotion de nos programmes d'études et de nos CCTT que pour attirer les meilleurs talents lors du recrutement du personnel. La quatrième orientation englobe à la fois le leadership que notre institution aspire à incarner en matière d'écoresponsabilité et la préparation de nos étudiants et de nos étudiantes à devenir des écocitoyens et des écocitoyennes.

Dans un souci de clarté et suivant une recommandation du dernier bilan, le nombre et le choix des cibles et des indicateurs par orientation ont été limités. Ces choix, qui impliquent de se concentrer parfois sur certains aspects des orientations, sont conçus de sorte que les objectifs soient plus englobants et à la fois mobilisants pour permettre à tous et à toutes d'y contribuer. Ce plan offre aux services, aux directions, aux programmes et aux départements la souplesse de choisir des moyens de réalisation et de les inscrire dans leurs plans de travail annuels afin d'atteindre les objectifs et les orientations du Cégep.



Viser la *réussite* du plus grand nombre d'étudiants et d'étudiantes

Cette orientation s'inscrit dans le contexte de la réussite éducative selon une approche humaniste telle que définie dans le dernier plan de réussite bonifié. Pour viser la réussite du plus grand nombre, le Cégep décline cette orientation en quatre objectifs.

RÉPONDRE À LA DIVERSITÉ DES BESOINS DE TOUS LES ÉTUDIANTS ET DE TOUTES LES ÉTUDIANTES AFIN DE FAVORISER LEUR RÉUSSITE, LEUR PERSÉVÉRANCE ET LEUR DIPLOMATION

Le premier objectif de cette orientation consiste à maintenir un écart positif de 1 % par rapport aux taux de réussite des cégeps montréalais (taux de réussite de première session, taux de persévérance et taux de diplomation). Pour y arriver, nous voulons revoir nos stratégies d'interventions pour répondre à la diversité des besoins de notre population étudiante. Une attention particulière sera portée, notamment sur les personnes qui amorcent leur parcours au collégial avec une moyenne générale au secondaire (MGS) variant entre 60 % et 79 % ou dont l'inscription au Cégep comporte certaines conditions, les allophones, les parents aux études, les personnes issues de l'immigration, celles inscrites au cheminement Tremplin-DEC, mais également les personnes douées. S'ajoutent les étudiants et les étudiantes ayant des besoins plus spécifiques en lien avec le développement de compétences en littératie et en numératie.

Le suivi de ces populations étudiantes aux besoins variés constitue un défi. Un tableau de bord sera élaboré par programme et de nouveaux indicateurs seront déterminés afin d'évaluer, sur une base régulière, la réussite selon les besoins identifiés annuellement par les programmes, les centres d'aide et les services.

Des indicateurs seront également définis par la formation continue pour permettre un suivi selon les spécificités inhérentes à l'andragogie et aux programmes de la formation continue. Ces données brosseront un portrait annuel de la réussite et permettront d'assurer un suivi dans le cadre du plan d'action de la réussite. Afin de mettre en œuvre des actions concrètes, des réflexions et des analyses annuelles auront lieu, entre autres, au sein des centres d'aide, des comités de programmes, des équipes de coordination de mesures de réussite, de l'équipe d'aide pédagogique individuelle, des services d'orientation et d'information scolaires ainsi que de l'équipe des services adaptés. Une concertation entre ces intervenants et

intervenantes sera en effet nécessaire afin de soutenir nos étudiantes et étudiants, selon leurs profils et leurs caractéristiques. Considérant le nombre de personnes allophones admises au Cégep, la valorisation et le développement des compétences en français constituent des travaux à poursuivre en raison de leurs effets sur la réussite de manière globale. Parce qu'elles sont étroitement associées à la réussite, la persévérance et la diplomation de la population étudiante seront également au cœur des actions des programmes, des départements, des directions, des centres et des services d'aide. Ces actions seront mises en œuvre dans le respect des caractéristiques des étudiants et des étudiantes et selon les spécificités des programmes d'études.

OPTIMISER L'ENCADREMENT ET LES MÉCANISMES D'AIDE À LA RÉUSSITE DANS TOUS LES DÉPARTEMENTS ET LES SERVICES

Le second objectif de cette orientation porte sur l'optimisation de l'encadrement et des mécanismes d'aide à la réussite dans tous les départements et les services. Le plan d'action bonifié 2019 témoigne des stratégies implantées et des nombreuses actions réalisées, lors des dernières années, pour accompagner les étudiantes et les étudiants dans l'ensemble des facteurs liés à la réussite éducative.

Ainsi, le Cégep désire poursuivre ses efforts en matière d'encadrement et maximiser l'aide offerte à la communauté étudiante. D'abord, il s'agit d'améliorer l'accessibilité des centres d'aide afin de répondre à tous les étudiants et à toutes les étudiantes qui en font la demande. Nous voulons favoriser la demande d'aide afin que celle-ci devienne un réflexe et permette de rejoindre les personnes qui ne vont pas systématiquement la chercher. Ensuite, parce que la réussite du plus grand nombre concerne chaque enseignante et enseignant ainsi que tous les acteurs liés à la réussite des étudiantes et étudiants, des actions visant l'engagement, la motivation et l'autonomie dans une perspective d'inclusion pédagogique seront déterminées annuellement dans les départements et les centres de services. Par ailleurs, un comité institutionnel de la réussite sera mis en place afin d'améliorer la concertation et de renforcer les liens entre les centres d'aide, les services du Cégep, les départements et les programmes. Comme proposé dans le bilan d'implantation de la coordination des mesures de réussite, ce comité pourra réfléchir à l'élaboration d'outils et à un accompagnement adapté aux besoins de la population étudiante selon les contextes de chaque programme et les enjeux disciplinaires de la formation générale. Cette plus grande représentativité permettra la mise en commun des expertises du Cégep en matière de réussite et la réalisation d'actions cohérentes et concertées ainsi que l'évaluation de l'efficacité des mesures offertes.

FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DU PLEIN POTENTIEL DES ÉTUDIANTES ET DES ÉTUDIANTS

Le troisième objectif met en application l'approche humaniste du Cégep en mobilisant les programmes, les départements, les services et les directions pour favoriser le développement

du plein potentiel de la population étudiante. Chaque cours, chaque laboratoire, chaque activité périscolaire et parascolaire, chaque lieu d'études et de socialisation édifient le parcours et l'environnement éducatif de nos étudiants et de nos étudiantes issues de multiples horizons. Nous souhaitons enrichir les cheminements proposés en y intégrant des pratiques qui répondent à leurs besoins et à leur curiosité. Cet enrichissement qui prendra la forme de multiples projets s'appuiera sur le développement et l'expérimentation d'approches pédagogiques innovantes et inclusives. Ces approches seront favorisées par des espaces d'enseignement adaptés, le développement de compétences communes et des compétences numériques afin de parfaire la formation humaniste d'un citoyen engagé, critique et altruiste. La mise en œuvre de ces projets, qui soutiendront la persévérance et la diplomation, se fera en classe à l'aide d'activités périscolaires ou hors de la classe lors d'activités parascolaires.

INSTAURER UNE CULTURE DE PARTAGE ET DE TRANSFERT DES PRATIQUES

Au fil des ans, les projets et les expérimentations de pratiques se sont multipliés au Cégep sans que leurs retombées soient systématiquement mesurées ni qu'ils ne soient réinvestis dans des projets ou des activités existantes du Cégep. Dans une perspective d'inclusion, il est préférable que la réalisation de nouveaux projets ainsi que la continuité de projets existants soient réfléchies de sorte à en faire bénéficier d'autres personnes ou groupes intéressés. Le Cégep accompagnera le personnel par le biais d'activités d'échanges et de concertation institutionnelle au sujet des diverses pratiques liées à la réussite éducative. De son côté, le personnel poursuivra l'expérimentation de pratiques existantes ou nouvelles, probantes, efficaces ou innovantes, et ce, tant dans les programmes d'études des formations ordinaire et continue que dans les services et directions. Il s'agit en somme de soutenir la mise en œuvre des meilleures pratiques et d'encourager le partage et le transfert de celles-ci. L'idée est de permettre un maillage plus fort entre les différents projets du Cégep afin d'enrichir la qualité de la formation et le parcours des étudiants et des étudiantes. Le développement de l'expertise nécessaire à la réalisation de ces pratiques fera partie du soutien offert au personnel. Cela implique aussi de devoir raffiner l'expertise et les processus en matière de réussite éducative. Les pratiques dont il est question peuvent être associées, sans s'y restreindre, à la pédagogie, la technopédagogie, la recherche, l'interculturel, l'international, les activités parascolaires et périscolaires. Afin de répondre à cet objectif, une structure de soutien au partage et au transfert, dont le mandat sera défini à la suite de sa constitution, sera créée. Des activités institutionnelles de partage et de transfert de pratiques seront alors proposées à notre communauté.

OBJECTIF : RÉPONDRE À LA DIVERSITÉ DES BESOINS DE TOUS LES ÉTUDIANTS ET DE TOUTES LES ÉTUDIANTES AFIN DE FAVORISER LEUR RÉUSSITE, LEUR PERSÉVÉRANCE ET LEUR DIPLOMATION

Cibles	Indicateurs	Liens avec le contexte
Amélioration de 1 % du taux de persévérance et de diplomation de tous les étudiants et de toutes les étudiantes de la formation ordinaire par rapport au réseau de comparaison des cégeps de Montréal métropolitain	Taux de persévérance et taux de diplomation de la population étudiante à la formation ordinaire et à la formation continue	Réussite et diplomation Programmes d'études Aménagement et optimisation des espaces Pénurie de main-d'œuvre Communication et collaboration à l'interne Technologie et technopédagogie Diversité croissante des besoins de l'ensemble de la communauté
Définition d'une cible et d'indicateurs pour la formation continue d'ici décembre 2022 et suivi annuel		
Amélioration du suivi de la population étudiante par l'ensemble (100 %) des programmes d'études utilisant un tableau de bord de la réussite	Proportion des programmes qui utilisent un tableau de bord de la réussite	
Identification des besoins diversifiés et des pistes d'intervention lors d'une analyse annuelle de 100 % des programmes, des centres d'aide et des services	Proportion des programmes, des centres d'aide et des services qui réalisent une analyse annuelle	
Développement de cinq projets pérennes qui visent à soutenir les compétences en littératie et en numératie à la formation ordinaire et à la formation continue	Nombre de projets pérennes qui visent à soutenir les compétences en littératie et en numératie	

OBJECTIF : OPTIMISER L'ENCADREMENT ET LES MÉCANISMES D'AIDE À LA RÉUSSITE DANS TOUS LES DÉPARTEMENTS ET LES SERVICES

Cibles	Indicateurs	Liens avec le contexte
100 % des étudiants et des étudiantes à la formation ordinaire et de la formation continue qui ont accès aux centres d'aide, à la suite d'une demande	Proportion des étudiants et des étudiantes qui ont accès aux centres d'aide à la suite d'une demande	Réussite et diplomation Programmes d'études Aménagement et optimisation des espaces Pénurie de main-d'œuvre Communication et collaboration à l'interne Technologie et technopédagogie Diversité croissante des besoins de l'ensemble de la communauté
Déploiement de mesures d'aide et de pratiques d'encadrement inclusives dans 100 % des départements et services pour la formation ordinaire et la formation continue	Présence dans les plans de travail annuel des départements et des services d'actions visant le déploiement de mesures d'aide et de pratiques inclusives d'encadrement	
Mise en œuvre d'un comité institutionnel de la réussite et tenue de six rencontres annuelles de concertation	Nombre de rencontres annuelles du comité institutionnel de la réussite	

OBJECTIF : FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DU PLEIN POTENTIEL DES ÉTUDIANTS ET DES ÉTUDIANTES

Cibles	Indicateurs	Liens avec le contexte
Expérimentation d'un projet pédagogique annuel par programme d'études fondé sur les compétences communes	Présence dans les plans de travail annuels des programmes d'un projet pédagogique par programme d'études	Réussite et diplomation Programmes d'études Aménagement et optimisation des espaces Pénurie de main-d'œuvre Communication et collaboration à l'interne Technologie et technopédagogie Diversité croissante des besoins de l'ensemble de la communauté
Expérimentation de cinq pratiques technopédagogiques annuelles qui visent le développement des compétences numériques	Nombre de projets technopédagogiques déployés annuellement	
Réaménagement de 25 classes qui favorisent la mise en œuvre d'approches pédagogiques diversifiées	Nombre de classes qui favorisent la mise en œuvre d'approches pédagogiques diversifiées	
Mise en place de cinq nouveaux projets annuellement hors classe qui soutiennent la persévérance et la diplomation	Nombre de projets hors classe déployés annuellement qui soutiennent la persévérance et la diplomation	

OBJECTIF : INSTAURER UNE CULTURE DE PARTAGE ET DE TRANSFERT DES PRATIQUES

Cibles	Indicateurs	Liens avec le contexte
Mise en place d'une structure interne qui soutient le partage et le transfert de pratiques	Définition du mandat de la structure	Réussite et diplomation Programmes d'études Aménagement et optimisation des espaces Pénurie de main-d'œuvre Communication et collaboration à l'interne Technologie et technopédagogie Diversité croissante des besoins de l'ensemble de la communauté
Développement de quatre activités de partage et de transfert d'expertise interne et de pratiques	Nombre d'activités de partage et de transfert à la suite de la création de la structure	

Promouvoir un milieu de vie *inclusif, bienveillant* et *sécuritaire*

Cette orientation se décline en trois objectifs et traduit la volonté institutionnelle de préconiser des actions permettant à notre communauté de vivre une expérience bienveillante, inclusive et sécuritaire au Cégep.

VEILLER AU BIEN-ÊTRE, À LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DE NOTRE COMMUNAUTÉ

Un milieu de vie bienveillant et sécuritaire signifie que le climat de travail et d'études est convivial, collaboratif et sain. Dans cette orientation, le verbe « promouvoir » exprime une responsabilité organisationnelle et collective à deux niveaux, soit celui de préconiser cette bienveillance et de l'élever à un niveau supérieur. En tant qu'établissement d'enseignement, il est effectivement essentiel de valoriser des comportements sains et sécuritaires, d'agir de manière préventive et exemplaire et d'assurer un accompagnement auprès des membres de notre communauté. La qualité du milieu de vie est certes influencée positivement par les relations et les membres du Cégep y accordent une grande importance. L'application du plan d'action en santé mentale du Québec 2021-2026 favorisera la mise en place d'un milieu axé sur la santé globale tant pour notre population étudiante que pour notre personnel. Annuellement, le Cégep mettra en place une initiative ayant une portée institutionnelle en s'inspirant de ce plan et des besoins de la communauté. Le choix des actions sera important de sorte que chaque service, direction et département puisse contribuer au développement du campus bienveillant. Il sera ainsi possible d'agir de façon préventive en matière de santé mentale et en contribuant à l'épanouissement de la communauté au sein d'un campus sain et sécuritaire.

La sécurité numérique retient également notre attention dans le contexte technologique des dernières années. Rappelons l'importance d'adopter des comportements civiques à cet égard. La mise en œuvre d'actions visant la gestion sécuritaire des données informationnelles, outre la conformité aux objectifs gouvernementaux en matière de sécurité et de gestion informationnelle, permet de prévenir les enjeux de bien-être numérique et de cybersécurité par le développement des compétences numériques du personnel, des étudiants et des étudiantes.

FORMALISER LES PROCESSUS D'ACCUEIL, D'INTÉGRATION ET DE DÉVELOPPEMENT

Le fait de formaliser et d'appliquer les processus d'accueil, d'intégration et de développement pour l'ensemble des membres du personnel figure parmi les actions visant la santé et le bien-être. Un processus formel de l'arrivée jusqu'au départ du personnel, intégrant des étapes d'accueil, d'intégration, de perfectionnement et de gestion de la relève permettra de préserver un milieu bienveillant et sécuritaire en plus de générer un impact positif sur l'attraction, la motivation et la rétention du personnel. L'intégration est primordiale pour assurer la mobilisation des nouveaux venus. Un environnement de travail sain et la promotion du perfectionnement sont, de leur côté, bénéfiques pour la motivation du personnel en place et son développement professionnel.

AMÉLIORER L'AMÉNAGEMENT DES ESPACES EN TENANT COMPTE DES ENJEUX PÉDAGOGIQUES ET DES BESOINS DE NOTRE COMMUNAUTÉ

En ce qui a trait aux aménagements du campus, les espaces externes et internes actuels et futurs seront repensés en adéquation avec notre mission. D'une part, pour les lieux externes, le déploiement du plan directeur du campus du cégep de Saint-Laurent est l'une des cibles à atteindre. Ce plan vise la mise en valeur et le développement du campus et de ses espaces extérieurs. Il prévoit, à long terme, la réalisation de plusieurs projets d'envergure destinés autant à notre population étudiante et à notre personnel qu'aux citoyens et citoyennes de l'arrondissement Saint-Laurent. Le plan préconise des aménagements favorisant une plus grande appropriation de notre campus grâce à des espaces dédiés aux activités pédagogiques et parascolaires. Il fera du campus externe un milieu de vie et d'études animé et sécuritaire qui encourage un mode de vie sain et actif. Par exemple, l'aménagement de certains espaces visera la valorisation du transport actif ainsi que la préservation de la biodiversité. Le plan inscrira également le Cégep comme une institution novatrice en matière de gestion des eaux par la présence du CTEAU sur le campus.

D'autre part, pour les lieux internes, il faudra relever le défi propre aux cégeps montréalais en termes de capacité d'accueil. Ces travaux tiendront compte des enjeux d'espaces du Cégep et de la croissance de l'effectif prévu d'ici 2029. Le Cégep devra revoir ses aménagements de façon optimale afin d'accueillir les nouveaux étudiants et étudiantes, et ce, dans le respect du devis scolaire revu à la hausse. Afin d'y parvenir, le Cégep réfléchira avec les membres de sa communauté aux possibilités de générer de l'espace en convertissant ou en réaménageant certains lieux tout en continuant de soutenir les méthodes d'enseignement, d'apprentissage et de travail en vigueur. La réflexion conduira également à modifier des lieux pour permettre plus d'échanges informels et d'activités collaboratives. Plus concrètement, une démarche d'analyse institutionnelle des besoins d'espaces intérieurs, incluant leur processus de mise en œuvre, sera effectuée pour évaluer les travaux à réaliser et apporter les améliorations nécessaires.

OBJECTIF : VEILLER AU BIEN-ÊTRE, À LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DE NOTRE COMMUNAUTÉ		
Cibles	**Indicateurs**	**Liens avec le contexte**
Réalisation, au terme du plan stratégique, de cinq nouvelles initiatives de portée institutionnelle inspirées du plan d'action en santé mentale du Québec et des besoins de la communauté	Nombre de nouvelles initiatives de portée institutionnelle réalisées au terme du plan stratégique qui sont inspirées du plan d'action en santé mentale du Québec et des besoins de la communauté	Milieu de vie Pandémie et santé mentale Accueil, intégration et développement professionnel Augmentation prévue de la population étudiante et popularité des cégeps anglophones Aménagement et optimisation des espaces Campus urbain
Atteinte des normes gouvernementales en matière de sécurité et de confidentialité de l'information	Niveau de conformité correspondant aux normes gouvernementales en matière de sécurité et de confidentialité de l'information	

OBJECTIF : FORMALISER LES PROCESSUS D'ACCUEIL, D'INTÉGRATION ET DE DÉVELOPPEMENT

Cibles	Indicateurs	Liens avec le contexte
100 % des processus d'accueil, d'intégration et de développement ont été révisés dans l'ensemble des directions, services, départements et programmes du Cégep	Proportion des processus adoptés dans les instances	Milieu de vie Pandémie et santé mentale Accueil, intégration et développement professionnel Augmentation prévue de la population étudiante et popularité des cégeps anglophones Aménagement et optimisation des espaces Campus urbain

OBJECTIF : AMÉLIORER L'AMÉNAGEMENT DES ESPACES EN TENANT COMPTE DES ENJEUX PÉDAGOGIQUES ET DES BESOINS DE NOTRE COMMUNAUTÉ

Cibles	Indicateurs	Liens avec le contexte
Analyse institutionnelle des besoins d'espaces incluant leur processus de mise en oeuvre	Un bilan de l'analyse institutionnelle	Milieu de vie Pandémie et santé mentale Accueil, intégration et développement professionnel Augmentation prévue de la population étudiante et popularité des cégeps anglophones Aménagement et optimisation des espaces Campus urbain
Optimisation des espaces intérieurs pour assurer l'accueil d'au moins 60 % des nouveaux étudiants et des nouvelles étudiantes prévues au devis scolaire 2029	Nombre de projets d'optimisation d'espace afin d'atteindre le nouveau devis scolaire du Cégep	
Mise en œuvre par le Cégep d'au moins 50 % du plan directeur des aménagements extérieurs	Proportion de la mise en œuvre du plan directeur des aménagements extérieurs	

Augmenter *l'attractivité* de notre établissement

Cette orientation divisée en deux objectifs est directement liée au positionnement du Cégep.

PROMOUVOIR NOTRE CARACTÈRE DISTINCTIF

Devant les enjeux de pénurie de main-d'œuvre et la diversification des besoins de la communauté externe, le Cégep assurera une relève, notamment par l'augmentation de diplômés qualifiés au sein des programmes de formations ordinaire et continue et par une offre de formations sur mesure aux entreprises. Pour y arriver, la communauté précisera, dans un premier temps, les éléments du Cégep à mettre de l'avant. Dans un deuxième temps, une stratégie de communication tant à l'interne qu'à l'externe sera élaborée. Celle-ci permettra de diffuser un message plus clair sur le caractère distinctif de notre établissement. L'intention est de mieux positionner le Cégep en attirant au premier tour d'admission une plus grande part d'étudiants et d'étudiantes, notamment de l'arrondissement Saint-Laurent et ses environs.

À la formation continue, l'atteinte de cet objectif sera perceptible notamment par l'adaptation de notre offre de service aux besoins des entreprises et des organismes de la région. L'idée est de devenir un acteur naturel, collaboratif et actif en créant des liens avec le secteur socio-économique et les partenaires de l'arrondissement de Saint-Laurent et des alentours. La carte de programmes du Cégep répond déjà à plusieurs besoins de formation stratégique pour l'économie de notre arrondissement, mais aussi pour Montréal et le Québec. Elle demeure cependant peu connue des acteurs clés de notre arrondissement. De nouvelles stratégies de promotion de notre offre de formation, soutenues par une veille des besoins de nos partenaires, contribueront à l'atteinte de cet objectif et ainsi à la qualification des travailleurs et des travailleuses. Par ailleurs, nos deux CCTT et les compétences des membres de notre personnel qui réalisent des activités de recherche représentent des leviers importants de rayonnement ainsi qu'une opportunité unique de réunir nos programmes autour de projets porteurs. Ils offrent des possibilités multiples de développement professionnel pour notre personnel et valorisent la recherche pour l'ensemble de nos étudiantes et nos étudiantes.

SE POSITIONNER COMME UN EMPLOYEUR DE CHOIX

Le caractère distinctif, parce qu'il est le reflet de l'expérience laurentienne en cohérence avec nos valeurs, permettra d'attirer des candidatures en adéquation avec les besoins de l'institution, puis éventuellement de les embaucher et de les fidéliser. Au-delà du caractère distinctif et considérant les défis relatifs à la pénurie de main-d'œuvre, les stratégies de recrutement devront être novatrices, inclusives et adaptées aux nouvelles réalités du marché du travail afin de recruter du personnel qualifié aux compétences et aux profils diversifiés. La révision de ces stratégies aura sans doute une incidence positive sur la suite du processus de dotation, la rétention du personnel et le développement organisationnel du Cégep. Dans ce contexte, il est aussi souhaitable pour le Cégep de maintenir le taux de rétention actuel et d'en assurer un suivi. Pour maintenir ce taux, il faudra, entre autres, porter une attention particulière aux conditions de travail qui sont recherchées par le personnel et les valoriser. Ces conditions s'ajouteront au caractère distinctif à promouvoir en tant qu'employeur de choix.

OBJECTIF : PROMOUVOIR NOTRE CARACTÈRE DISTINCTIF		
Cibles	**Indicateurs**	**Liens avec le contexte**
Développement d'une nouvelle stratégie de communication interne et externe liée au caractère distinctif du Cégep	Une stratégie de communication mise en œuvre et liée au caractère distinctif du Cégep	Positionnement Augmentation prévue de la population étudiante et popularité des cégeps anglophones Méconnaissance de l'offre de formation du Cégep et des centres de recherche Pénurie de la main-d'œuvre Milieu de vie Engagement Diversité croissante des besoins de l'ensemble de la communauté
Augmentation du taux des demandes d'admission du Cégep au premier tour comparativement aux cégeps francophones publics de Montréal	Taux des demandes d'admission du Cégep au premier tour comparativement aux cégeps francophones publics de Montréal	
Augmentation du niveau d'activités de la formation continue en lien avec les besoins de la région	Revenus bruts du secteur de la formation continue	

OBJECTIF : SE POSITIONNER COMME UN EMPLOYEUR DE CHOIX

Cibles	Indicateurs	Liens avec le contexte
100 % des stratégies de recrutement ont été ajustées selon les catégories d'emploi ou de certains profils spécifiques	Proportion des stratégies de recrutement ajustées	Positionnement Augmentation prévue de la population étudiante et popularité des cégeps anglophones Méconnaissance de l'offre de formation du Cégep et des centres de recherche Pénurie de la main-d'œuvre Milieu de vie Engagement Diversité croissante des besoins de l'ensemble de la communauté
Diminution du nombre de concours nécessitant un deuxième affichage	Nombre de concours qui nécessitent un deuxième affichage	
Maintien du taux de rétention du personnel	Taux de rétention du personnel	

Prioriser une conduite *écoresponsable* et *écocitoyenne*

Cette orientation comprend deux objectifs et répond à l'urgence environnementale, un enjeu prioritaire.

METTRE EN PLACE DES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES ÉCORESPONSABLES

Cette orientation vise, sur le plan institutionnel, à incarner et à harmoniser l'écoresponsabilité à travers notre culture organisationnelle et nos pratiques, et à soutenir les changements de comportements de la communauté laurentienne. La production d'un bilan global de notre empreinte écologique représentera un point de départ. Nous obtiendrons ainsi un portrait de l'empreinte écologique de notre Cégep et déterminerons les changements organisationnels et comportementaux que nous souhaitons prioriser. À partir de ce premier bilan, mis à jour annuellement, nous mènerons une réflexion institutionnelle sur l'écoresponsabilité. Ce sera l'occasion de convier chaque membre de notre communauté à réaliser un effort collectif et à adopter des comportements écoresponsables. À l'issue de cette réflexion, l'objectif ambitieux et reconnu visera à diminuer notre empreinte écologique et de façon plus spécifique, à assurer la conservation et l'amélioration de la biodiversité, de réduire les îlots de chaleur et d'atteindre des cibles de carboneutralité et de zéro déchet. Cet objectif orientera l'élaboration d'un plan pour le Cégep et assurera la mise en œuvre d'actions écoresponsables. La diffusion annuelle du bilan permettra de suivre les progrès réalisés et d'informer notre communauté des actions actuelles et à venir.

PROPOSER UNE OFFRE DE FORMATION ÉCOCITOYENNE

Cet objectif s'inscrit dans la perspective d'œuvrer activement à l'écologisation des activités du Cégep. Sur le plan pédagogique, une offre de formation écocitoyenne sera mise en place pour les étudiants et étudiantes. Nous voulons former des citoyens et des citoyennes aptes à protéger l'environnement et à contribuer à l'amélioration de la société. En ce sens, l'intégration d'une offre de formation écocitoyenne dans les programmes d'études semble être une cible tout indiquée. Cette offre sera adaptée aux contenus de cours des programmes. Les évaluations, les révisions ou les élaborations de programmes seront des occasions d'y réfléchir plus en profondeur et de planifier son déploiement.

OBJECTIF : METTRE EN PLACE DES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES ÉCORESPONSABLES		
Cibles	**Indicateurs**	**Liens avec le contexte**
Diffusion d'un bilan global et annuel, dès 2022, témoignant de la diminution de l'empreinte écologique du Cégep	Un bilan global et annuel diffusé	Urgence environnementale
Définition, dès 2022, d'un objectif reconnu et ambitieux d'écoresponsabilité	Adoption d'un objectif ambitieux et reconnu d'écoresponsabilité	

OBJECTIF : PROPOSER UNE OFFRE DE FORMATION ÉCOCITOYENNE		
Cibles	**Indicateurs**	**Liens avec le contexte**
Offre de formation écocitoyenne adaptée à cinq programmes d'études	Nombre de programmes d'études au sein desquels un profil de formation écocitoyen est adopté	Urgence environnementale

Axe de développement transversal :

S'engager collectivement à répondre aux besoins diversifiés et futurs de notre population étudiante, de notre personnel et de la société

ORIENTATION : VISER LA RÉUSSITE DU PLUS GRAND NOMBRE D'ÉTUDIANTS ET D'ÉTUDIANTES

Objectifs	Cibles	Indicateurs
Répondre à la diversité des besoins de tous les étudiants et de toutes les étudiantes afin de favoriser leur réussite, leur persévérance et leur diplomation	Amélioration de 1 % du taux de persévérance et de diplomation de tous les étudiants et de toutes les étudiantes de la formation ordinaire par rapport au réseau de comparaison des cégeps de Montréal métropolitain	Taux de persévérance et taux de diplomation de la population étudiante à la formation ordinaire et à la formation continue
	Définition d'une cible et d'indicateurs pour la formation continue d'ici décembre 2022 et suivi annuel	Proportion des programmes qui utilisent un tableau de bord de la réussite
	Amélioration du suivi de la population étudiante par l'ensemble (100 %) des programmes d'études utilisant un tableau de bord de la réussite	Proportion des programmes, des centres d'aide et des services qui réalisent une analyse annuelle
	Identification des besoins diversifiés et des pistes d'intervention lors d'une analyse annuelle de 100 % des programmes, des centres d'aide et des services	Nombre de projets pérennes qui visent à soutenir les compétences en littératie et en numératie
	Développement de cinq projets pérennes qui visent à soutenir les compétences en littératie et en numératie à la formation ordinaire et à la formation continue	

Objectifs	Cibles	Indicateurs
Optimiser l'encadrement et les mécanismes d'aide à la réussite dans tous les départements et les services	100 % des étudiants et des étudiantes à la formation ordinaire et de la formation continue qui ont accès aux centres d'aide, à la suite d'une demande Déploiement de mesures d'aide et de pratiques d'encadrement inclusives dans 100 % des départements et services pour la formation ordinaire et la formation continue Mise en œuvre d'un comité institutionnel de la réussite et tenue de six rencontres annuelles de concertation	Proportion des étudiants et des étudiantes qui ont accès aux centres d'aide à la suite d'une demande Présence dans les plans de travail annuels des départements et des services d'actions visant le déploiement de mesures d'aide et de pratiques inclusives d'encadrement Nombre de rencontres annuelles du comité institutionnel de la réussite
Favoriser le développement du plein potentiel des étudiants et des étudiantes	Expérimentation d'un projet pédagogique annuel par programme d'études fondé sur les compétences communes Expérimentation de cinq pratiques technopédagogiques annuelles qui visent le développement des compétences numériques Réaménagement de 25 classes qui favorisent la mise en œuvre d'approches pédagogiques diversifiées Mise en place de cinq nouveaux projets annuellement hors classe qui soutiennent la persévérance et la diplomation	Présence dans les plans de travail annuels des programmes d'un projet pédagogique par programme d'études Nombre de projets technopédagogiques déployés annuellement Nombre de classes qui favorisent la mise en œuvre d'approches pédagogiques diversifiées Nombre de projets hors classe déployés annuellement qui soutiennent la persévérance et la diplomation
Instaurer une culture de partage et de transfert des pratiques	Mise en place d'une structure interne qui soutient le partage et le transfert de pratiques Développement de quatre activités de partage et de transfert d'expertise interne et de pratiques	Définition du mandat de la structure Nombre d'activités de partage et de transfert à la suite de la création de la structure

ORIENTATION : PROMOUVOIR UN MILIEU DE VIE INCLUSIF, BIENVEILLANT ET SÉCURITAIRE		
Objectifs	**Cibles**	**Indicateurs**
Veiller au bien-être, à la santé et la sécurité de notre communauté	Réalisation, au terme du plan stratégique, de cinq nouvelles initiatives de portée institutionnelle inspirées du plan d'action en santé mentale du Québec et des besoins de la communauté Atteinte des normes gouvernementales en matière de sécurité et de confidentialité de l'information	Nombre de nouvelles initiatives de portée institutionnelle réalisées au terme du plan stratégique qui sont inspirées du plan d'action en santé mentale du Québec et des besoins de la communauté Niveau de conformité correspondant aux normes gouvernementales en matière de sécurité et de confidentialité de l'information.
Formaliser les processus d'accueil, d'intégration et de développement	100 % des processus d'accueil, d'intégration et de développement ont été révisés dans l'ensemble des directions, services, départements et programmes du Cégep	Proportion des processus adoptés dans les instances
Améliorer l'aménagement des espaces en tenant compte des enjeux pédagogiques et des besoins de notre communauté	Analyse institutionnelle des besoins d'espaces incluant leur processus de mise en oeuvre Optimisation des espaces intérieurs pour assurer l'accueil d'au moins 60 % des nouveaux étudiants et des nouvelles étudiantes prévues au devis scolaire 2029 Mise en œuvre par le Cégep d'au moins 50 % du plan directeur des aménagements extérieurs	Un bilan de l'analyse institutionnelle Nombre de projets d'optimisation d'espace afin d'atteindre le nouveau devis scolaire du Cégep Proportion de la mise en œuvre du plan directeur des aménagements extérieurs

ORIENTATION : AUGMENTER L'ATTRACTIVITÉ DE NOTRE ÉTABLISSEMENT

Objectifs	Cibles	Indicateurs
Promouvoir notre caractère distinctif	Développement d'une nouvelle stratégie de communication interne et externe liée au caractère distinctif du Cégep	Une stratégie de communication mise en œuvre et liée au caractère distinctif du Cégep
	Augmentation du taux des demandes d'admission du Cégep au premier tour comparativement aux cégeps francophones publics de Montréal	Taux des demandes d'admission du Cégep au premier tour comparativement aux cégeps francophones publics de Montréal
	Augmentation du niveau d'activités de la formation continue en lien avec les besoins de la région	Revenus bruts du secteur de la formation continue
Se positionner comme un employeur de choix	100 % des stratégies de recrutement ont été ajustées selon les catégories d'emploi ou de certains profils spécifiques	Proportion des stratégies de recrutement ajustées
	Diminution du nombre de concours nécessitant un deuxième affichage	Nombre de concours qui nécessitent un deuxième affichage
	Maintien du taux de rétention du personnel	Taux de rétention du personnel

ORIENTATION : PRIORISER UNE CONDUITE ÉCORESPONSABLE ET ÉCOCITOYENNE

Objectifs	Cibles	Indicateurs
Mettre en place des pratiques organisationnelles écoresponsables	Diffusion d'un bilan global et annuel, dès 2022, témoignant de la diminution de l'empreinte écologique du Cégep	Un bilan global et annuel diffusé
	Définition, dès 2022, d'un objectif reconnu et ambitieux d'écoresponsabilité	Adoption d'un objectif ambitieux et reconnu d'écoresponsabilité
Proposer une offre de formation écocitoyenne	Offre de formation écocitoyenne adaptée à cinq programmes d'études	Nombre de programmes d'études au sein desquels un profil de formation écocitoyen est adopté

Mécanismes de mise en œuvre, suivi, communication et révision

7.1

Mise en œuvre

Le conseil d'administration et la direction générale sont responsables de l'adoption, du suivi et de l'évaluation du plan stratégique du Cégep. Aussi, le comité de suivi du plan stratégique du conseil d'administration poursuivra ses travaux et conseillera la direction générale dans l'exercice de planification stratégique, et ce, dans une perspective d'amélioration continue des travaux déjà entamés.

La mise en œuvre du plan stratégique est assurée par la direction générale qui assure l'adhésion de l'ensemble de la communauté aux orientations, aux objectifs ainsi qu'aux résultats attendus. Le processus d'idéation et de réflexion annuelle au sein de l'équipe de direction permet de préparer des plans d'action selon une vision commune. Le présent plan guide également la réalisation des plans d'action annuels des services, des départements et des programmes. Le choix des stratégies de mise en œuvre et des actions à réaliser en cours d'année pour chaque objectif du plan doit se faire selon les cibles définies.

L'opérationnalisation, le suivi et l'évaluation du plan stratégique sont menés annuellement par la direction générale, au moyen des plans de travail et des bilans des directions. Chaque direction effectue le même exercice pour ses services, ses départements et ses programmes, conformément aux visées du plan et en tenant compte de l'évolution des contextes interne et externe. La direction générale présente le plan d'action du Cégep et son bilan annuel au comité de suivi du plan stratégique ainsi qu'au conseil d'administration. Ces documents sont ensuite diffusés au sein de l'institution. Le succès du présent plan stratégique réside dans l'engagement collectif de chaque membre de la communauté du Cégep dans la mise en œuvre d'actions qui auront un effet positif sur l'atteinte des cibles identifiées.

7.2

Stratégie de communication

Afin de diffuser largement l'exercice de planification stratégique, ses objectifs et sa mise en œuvre annuelle, tel que le recommandait le dernier bilan, le Cégep a utilisé plusieurs outils communicationnels pour rejoindre sa communauté. Un plan de communication, élaboré, dès le début des travaux, a permis la création d'un **espace virtuel dédié à la planification stratégique**. L'objectif de ce plan était de rendre disponibles l'ensemble de la démarche de planification stratégique et les documents qui y sont inhérents par le biais d'un espace virtuel et de communiqués. Dans un souci d'accessibilité à l'information et de transparence, la direction générale a mis à jour régulièrement cet espace pendant le processus dès l'étape de diffusion du bilan du dernier plan stratégique et tout au long des travaux d'élaboration du présent plan. Cet espace virtuel, qui sera animé pendant les cinq années à venir, servira de plateforme d'information pour la communauté.

Le soutien de l'équipe des communications auprès de la direction générale a facilité la mise en œuvre de cette stratégie communicationnelle. Ces efforts conjoints se poursuivront, notamment grâce à l'élaboration d'un plan de communication mis à jour annuellement. L'animation entourant la réalisation de ce plan, entre les étapes de planification et de bilan, favorisera sa diffusion et son appropriation par les membres de la communauté laurentienne.

7.3

Révision et évaluation finale

En raison du contexte pandémique dans lequel ce présent plan stratégique a été élaboré et conformément à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, le Cégep pourrait réviser ou actualiser le plan en cours de réalisation. À cet égard, la direction générale pourrait réviser ses choix stratégiques, si la situation l'exige, en soumettant des propositions aux membres du comité du plan stratégique et du conseil d'administration. Des modifications nécessaires pourraient alors être apportées afin que le plan demeure en adéquation avec la réalité. À la fin du cycle, le Cégep procédera, en 2026, aux travaux d'évaluation du présent plan par la production d'un bilan.

CÉGEP DE Saint-Laurent

Publication
Direction générale

Production et photos
Service des communications

Comité de rédaction du plan stratégique de développement 2021-2026
Mathieu Cormier, directeur général
Carole Lavallée, directrice des études
Éric St-Jean, directeur des études (à partir d'août 2021)
Isabelle Larochelle, coordonnatrice à la direction générale puis coordonnatrice à la direction des études (à partir d'août 2021)
Jessika Vigneault, coordonnatrice au développement institutionnel et secrétaire générale

Comité du plan stratégique du conseil d'administration
Mathieu Cormier, directeur général
Carole Lavallée, directrice des études
Éric St-Jean, directeur des études (à partir d'août 2021)
Martial Missihoun, président du conseil d'administration
Patrick Francke-Sirois, vice-président du conseil d'administration (jusqu'en novembre 2021)
Salimah Lalji, vice-présidente du conseil d'administration (à partir de novembre 2021)
Luc Duguay, membre du conseil d'administration (à partir de novembre 2021)

Équipe de mobilisation
Ivan Bendwell, enseignant en philosophie
Ariane Bureau, conseillère pédagogique à la vie étudiante et interculturelle
Marie-Josée Chicoine, enseignante en gestion et intervention en loisir
Isabelle Moncion, coordonnatrice des communications
Mariane Parent, enseignante en gestion et intervention en loisir
Dominique Plante, technicienne en information
Gabrielle C. Poirier, conseillère aux communications
Mathias Sicotte, analyste à la direction des études

Recherche et rédaction
Isabelle Larochelle, coordonnatrice à la direction générale puis coordonnatrice à la direction des études (à partir d'août 2021)
Mathias Sicotte, analyste à la direction des études
Jessika Vigneault, coordonnatrice au développement institutionnel et secrétaire générale

Adoption par les instances
Commission des études : janvier 2022
Conseil d'administration : janvier 2022

© Cégep de Saint-Laurent, 2022

ISBN 978-2-920977-65-5

CERTIFICATION cégep VERT excellence