

Plan stratégique

2017-2022



...au cœur de nos passions

ÉQUIPE DE RÉDACTION

Bernard Legault, consultant

Marie-Janou Lusignan, conseillère pédagogique

RÉVISION LINGUISTIQUE

Lucie Deslandes, adjointe administrative

COMITÉ DE PILOTAGE

Yvan O'Connor, directeur général

Chantal Gariépy, directrice des études

André St-Pierre, directeur de l'informatique

François Deschênes, directeur des services administratifs

Julie Dechenault, directrice des ressources humaines

Marie-Janou Lusignan, conseillère pédagogique

Lenina Frez Alvarez, conseillère en communication

Bernard Legault, consultant

COMITÉ DE VALIDATION

Yvan O'Connor, directeur général

Chantal Gariépy, directrice des études

André St-Pierre, directeur de l'informatique

François Deschênes, directeur des services administratifs

Julie Dechenault, directrice des ressources humaines

Marie-Janou Lusignan, conseillère pédagogique

Lenina Frez Alvarez, conseillère en communication

Bernard Legault, consultant

Éric Blouin, enseignant (représentant des programmes techniques)

François Chaput, enseignant (représentant de la formation générale)

François Tougas, enseignant (représentant des programmes préuniversitaires)

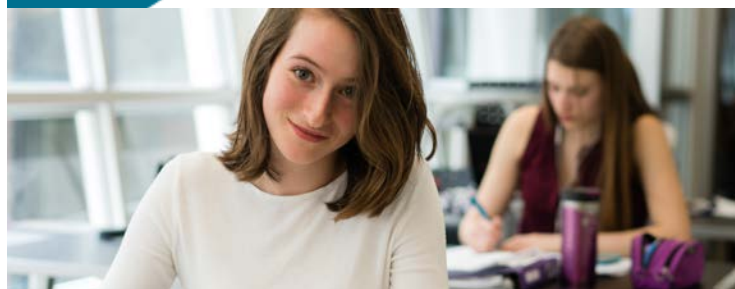
Huguette Dupont, conseillère pédagogique (représentante des professionnels)

Denis Gauthier, coordonnateur des ressources matérielles (représentant des cadres)

Mylène Poirier, technicienne en loisirs (représentante du personnel de soutien)

Alexandra Messier, étudiante

Émile Lambert-Deslandes, étudiant



Recommandation d'adoption par la Commission des études le 18 avril 2017

Adoption par le Conseil d'administration le 2 mai 2017

Table des matières

Mot du président du Conseil d'administration et du directeur général	1
1. Présentation du Cégep de Granby.....	3
2. Démarche de planification stratégique.....	5
3. Contexte et enjeux.....	8
4. Mission, vision et valeurs	13
5. Orientations stratégiques	14
Orientation 1 : Chaque étudiant engagé dans ses études!.....	16
Orientation 2 : Des apprentissages signifiants et stimulants!.....	21
Orientation 3 : Un personnel mobilisé et engagé!.....	26
Orientation 4 : Le Cégep de Granby, un agent de développement incontournable!	29
6. Mise en œuvre et suivi du plan stratégique	33
Annexe 1 : Démarche d'élaboration	34
Annexe 2 : Autres pistes et moyens d'action identifiés lors des consultations.....	39
Annexe 3 : Tableaux synoptiques	44



NOTE

Dans le présent document, le genre masculin est utilisé dans le seul but de faciliter la lecture et de ne pas alourdir le texte. Il désigne à la fois les femmes et les hommes sans aucune discrimination.





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

Présenter un nouveau plan stratégique est une étape névralgique dans la vie d'un collège et éveille un grand sentiment de fierté.

Cette fierté est attribuable à plusieurs facteurs.

D'abord, notre plan stratégique 2017-2022 s'appuie sur les résultats du plan 2011-2016 qui a permis au Cégep de poursuivre le développement de ses programmes, en plus d'implanter diverses mesures afin de faciliter la réussite de nos étudiants et de mettre en œuvre de nombreux projets, dont plusieurs, en partenariat.

Également, notre plan stratégique repose sur la mobilisation d'un très grand nombre de personnes. Un comité formé des membres du comité de direction et de deux professionnels en a piloté l'élaboration. Il a été soutenu dans cette tâche par un comité de validation qui a assuré la cohérence globale de la démarche.

Le plan est le résultat d'une large consultation menée au cours de l'année auprès des étudiants, des membres du personnel, de la Commission des études, du Conseil d'administration ainsi que des partenaires.

L'ossature du plan stratégique est issue d'une rencontre exceptionnelle qui a eu lieu le 31 mai 2016 avec l'ensemble du personnel et quelques membres du Conseil d'administration. Cette participation a démontré une fois de plus ce grand désir, partagé par une grande majorité, de voir se développer cette institution qui nous tient à cœur.

À l'issue de ces fructueuses consultations, il nous a été permis d'examiner avec soin plusieurs idées, plusieurs propositions et plusieurs actions et de faire les choix exprimés par la communauté.

Notre plan affirme la volonté claire de centrer notre action et nos ressources vers le développement intégral de l'étudiant. Nous devons maintenant accomplir notre mission en tenant compte de la diversité des étudiants, jeunes et adultes.

En effet, chaque étudiant a son cheminement propre et requiert, pour réussir, des services adaptés à ses besoins. Cette nouvelle réalité constitue un défi de taille pour l'ensemble de l'organisation.

Notre plan stratégique identifie quatre grandes orientations de développement qui permettront au Cégep de se démarquer.

Nous sommes convaincus qu'il est possible d'offrir des programmes innovants qui nous distinguent et qui présentent un attrait particulier pour les étudiants.

Notre plan, suite à un vaste consensus auprès de la communauté, circonscrit et définit le concept de la réussite, pierre angulaire de nos axes de développement. La réussite éducative vise l'accomplissement et le développement intégral de l'étudiant. La recette de la réussite réside dans l'engagement de l'étudiant qui demeure toujours le premier responsable de son succès et de sa réussite.

L'engagement du personnel, auquel nous portons une attention particulière, est tout aussi important, afin de nous assurer que tous puissent évoluer dans un milieu de travail stimulant et attrayant. Le Cégep de Granby désire plus que jamais être un acteur majeur dans le développement de sa région et de faire valoir son apport au rayonnement régional.

Il est important de signaler que ce plan stratégique se veut un guide pour les cinq prochaines années et non pas un carcan duquel les nouvelles idées n'auraient plus leur place.

Nous profitons de cette occasion pour remercier, le personnel, les étudiants, les membres du Conseil d'administration et nos partenaires pour leur implication lors de l'élaboration de ce plan.

Dans un contexte de ressources limitées et de redditions de comptes incessantes, nous souhaitons vivement avoir les moyens de nos ambitions pour œuvrer activement au développement continu des personnes.

Serge Striganuk
Président du Conseil d'administration

Yvan O'Connor
Directeur général

1. Présentation du Cégep de Granby

Le Cégep de Granby, institution d'enseignement supérieur, accueille annuellement, près de 2 300 étudiants qui poursuivent des études dans les programmes préuniversitaires et techniques menant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC) ainsi que dans les programmes menant à l'obtention d'une attestation d'études collégiales (AEC).

L'École nationale de la chanson (ÉNC), seule maison d'enseignement au Canada à offrir une formation complète et reconnue aux auteurs-compositeurs-interprètes d'expression française, offre un programme d'une durée de dix mois, dans le cadre d'une AEC, qui s'adresse à de jeunes étudiants talentueux venus des quatre coins du Québec et d'ailleurs.

Les Services aux entreprises (SAE), quant à eux, soutiennent annuellement plusieurs entreprises, organismes et individus en emploi dans le développement continu de compétences par l'entremise de formations qualifiantes et d'activités sur mesure. Les SAE offrent également le service de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC).

Les activités du Cégep de Granby sont réparties dans trois lieux de formation situés dans un rayon de 2,5 kilomètres. Il s'agit du :

- Bâtiment principal, situé sur la rue Saint-Jacques qui regroupe la presque totalité des salles de cours et des départements, les laboratoires ainsi que tous les services (Carrefour de la réussite éducative, bibliothèque, Carrefour TIC, Auditorium, Service de l'organisation et du cheminement scolaire, etc.). Il abrite également les locaux de l'École nationale de la chanson ainsi que les services à la population tels que la Salle blanche, le Hamac et la Clinique santé.
- Pavillon X (Pavillon Le Corbusier), situé au Centre régional intégré de formation (CRIF), qui regroupe les programmes d'Électronique industrielle, de Génie industriel et de Génie mécanique (salles de classe, machineries et équipements spécialisés, etc.).
- Pavillon P, situé sur la rue Principale, qui regroupe toutes les activités des Services aux entreprises (SAE).

Par l'entremise de ses programmes et formations, et son maillage avec le milieu, le Cégep vise à répondre aux besoins de la communauté pour favoriser son développement. Il se fait un point d'honneur de participer au rayonnement et au développement des municipalités régionales de comté (MRC) de La Haute-Yamaska, Brome-Missisquoi et de Rouville.

LE CÉGEP EN BREF

- Plus de 2000 étudiants à l'enseignement régulier
- Plus de 350 étudiants à la Formation continue
- Plus de 35 entreprises et 600 participants aux formations des Services aux entreprises
- Plus de 80 dossiers professionnels traités au service de reconnaissance des acquis et des compétences
- Près de 300 membres du personnel
- 3 programmes pré-universitaires (9 profils)
- 10 programmes techniques
- 2 cheminements Tremplin DEC (options orientation et mise à niveau)
- 15 attestations d'études collégiales, dont la seule AEC en Chanson offerte au Québec
- Une École nationale de la Chanson
- 11 parcours de continuité DEP-DEC et DEC-BAC
- 3 programmes techniques en formule DEC mobile
- 9 programmes techniques en alternance travail-études (ATÉ)
- 7 programmes en reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)
- 14 équipes sportives intercollégiales
- Un centre de services aux entreprises (SAE)
- Une fondation
- Une certification Cégep Vert Niveau Excellence
- De nombreux services offerts aux citoyens, notamment une clinique santé, une clinique impôt, une salle de stimulation multisensorielle Snoezelen pour les enfants souffrant de troubles du développement (Salle Blanche) et une halte-répît pour enfants diagnostiqués avec un trouble envahissant du développement (le Hamac)
- Un budget de fonctionnement de 23 170 405 \$ et un budget d'immobilisation de 1 536 100 \$

Données 2016-2017

2. Démarche de planification stratégique

La planification stratégique vise à établir les orientations, les objectifs et les moyens qui seront mis en œuvre pour l’accomplissement de la mission et le développement du Cégep. Elle intègre un plan de réussite (voir l’orientation 1), lequel constitue une planification particulière en vue de l’amélioration de la réussite des étudiants. La planification 2017-2022 s’inscrit dans la continuité de l’évaluation du plan stratégique précédent¹. Elle offre des orientations mobilisatrices et cohérentes pour l’avenir en s’appuyant notamment, sur les aspirations de son personnel, de ses étudiants et de ses administrateurs.

2.1 Consultations

Le plan stratégique 2017-2022 est le fruit de nombreuses consultations effectuées au cours de l’année 2016 et de l’hiver 2017² auprès de la communauté collégiale et des partenaires du Cégep. Ainsi, plus de 175 membres du personnel ont participé au vaste processus de consultation en exprimant leur point de vue lors des différentes occasions qui leur ont été données, que ce soit par l’entremise du sondage destiné au personnel, de la rencontre institutionnelle de consultation, de la tournée des départements ou par leur participation à différentes instances (Commission des études, comité de validation, etc.). De même, près de 600 étudiants ont contribué à l’élaboration des priorités d’intervention par leur participation à un sondage ou à un vox pop. Enfin, les membres du Conseil d’administration et près de 30 partenaires des milieux socioéconomiques, communautaires et scolaires ont exprimé leur vision et leurs préoccupations quant au développement du Cégep lors de rencontres d’échange et de consultation.

2.2 Mission, vision, valeurs

Dans un premier temps, les consultations ont permis d’actualiser l’énoncé de mission du Cégep et de renouveler sa vision stratégique. Celle-ci s’appuie sur les forces de l’organisation et met l’accent sur les réalisations à accomplir pendant les prochaines années, sur la place que le Cégep veut occuper et les éléments clés sur lesquels il veut faire sa marque. Les consultations ont également permis de définir les valeurs communes aux étudiants et aux membres du personnel. Celles-ci fondent l’identité du Cégep et guideront les actions au cours des cinq prochaines années. Les énoncés de mission, de vision et les valeurs sont présentés au chapitre 3.

2.3 Analyse stratégique

Dans un deuxième temps, les résultats des consultations ont permis de réaliser le diagnostic de l’organisation en dressant un portrait du Cégep et de son environnement. Plus spécifiquement, cette analyse a permis, d’abord, de déterminer les principales forces et les principaux points à améliorer du Cégep.³ Ces derniers sont liés à l’environnement interne, c’est-à-dire l’ensemble des fonctions et services

¹ Cégep de Granby, *Rapport d’autoévaluation : Évaluation de l’efficacité du plan stratégique 2011-2016*. Granby. Septembre 2016, 81 pages.

² Voir l’annexe 1, *Démarche d’élaboration* qui présente la structure de consultation et les moments importants de celle-ci.

³ Les forces sont les avantages qui émanent de l’environnement interne sur lesquels l’organisation peut compter. Les points à améliorer évoquent les différentes dimensions à l’interne que l’organisation pourrait prendre en considération dans le cadre d’un plan d’action.

de l'organisation : ressources humaines, services administratifs, communications, management, structure organisationnelle, programmes et formations, etc.

Ensuite, l'analyse a permis de définir les principales opportunités et les points de vigilance⁴ liés aux facteurs externes de l'organisation et qui ont une influence sur elle : environnement légal, politique, démographique, technologique, socioéconomique, environnemental, culturel, etc.

Finalement, les résultats des consultations ont également permis d'établir les principales priorités de développement, c'est-à-dire les dimensions que le Cégep souhaite développer davantage et mettre en priorité pour les cinq prochaines années.

PRINCIPALES FORCES

- Cégep à dimension humaine.
- Engagement du personnel.
- Expertise du personnel.
- Mesures d'accompagnement de l'étudiant.

POINTS À AMÉLIORER

- Caractère distinctif du Cégep et des programmes (image de marque).
- Communication et collaboration à l'interne.
- Environnement physique.

OPPORTUNITÉS

- Contexte politique favorable.
- Liens/maillage avec les entreprises et les organismes (nouveaux et existants).
- Secteurs diversifiés au niveau des entreprises et industries des régions environnantes.

POINTS DE VIGILANCE

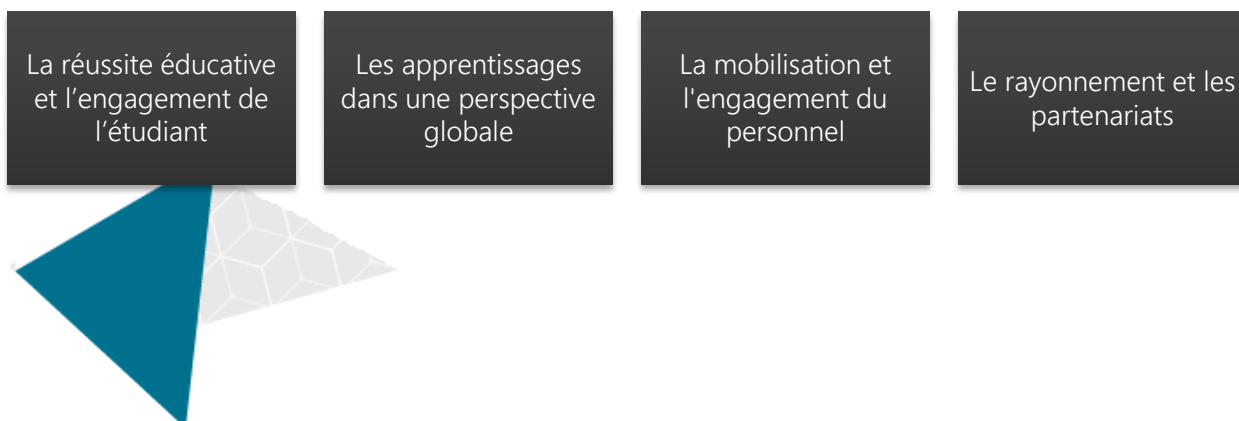
- Concurrence des autres cégeps.
- Méconnaissance du Cégep et des Services aux entreprises.
- Perception à l'égard du Cégep de Granby.
- Chevauchement du Cégep sur deux régions administratives (Estrie et Montérégie).

PRIORITÉS DE DÉVELOPPEMENT

- Diversité de l'offre de programmes et de formations.
- Milieu de vie et d'études stimulant.
- Pédagogie facilitant le passage secondaire-collégial.
- Améliorations de l'environnement physique.
- Amélioration continue des programmes et formations.
- Amélioration de la communication et de la collaboration dans le Cégep.
- Amélioration de la langue.
- Liens et projets avec la communauté (partenaires sociaux, éducatifs et économiques de la région).
- Sentiment d'appartenance envers le Cégep.
- Stratégies et outils de communication externe.

⁴ Les opportunités constituent les occasions favorables, liées au contexte extérieur, que l'organisation devrait saisir. Les points de vigilance représentent les freins, contraintes et obstacles externes à surmonter par l'organisation.

Au final, l'analyse stratégique a permis de dégager quatre grandes thématiques pour le plan stratégique :



3. Contexte et enjeux

3.1 Réussite éducative et engagement de l'étudiant⁵

Le Conseil supérieur de l'éducation, le Carrefour de la réussite au collégial et le Consortium d'animation sur la persévérance et la réussite en enseignement supérieur (CAPRES) ont mené, au cours des dernières années, de nombreuses recherches sur le concept de l'engagement étudiant et des retombées significatives sur la réussite, ce qui a suscité une réflexion approfondie dans les collèges à l'égard de la réussite. Si la préparation scolaire antérieure et la motivation sont des facteurs clés de la réussite, il existe d'autres facteurs sur lesquels les collèges ont une prise et qui peuvent favoriser l'engagement de l'étudiant dans son projet d'études.

Le concept d'engagement n'est pas toujours facile à circonscrire. Les chercheurs qui s'y consacrent ont identifié des mesures susceptibles de soutenir l'étudiant dans son processus d'engagement. Ce qui est particulièrement intéressant, c'est que ces mesures peuvent se situer à deux niveaux : pédagogique et institutionnel. Le premier niveau est bien entendu celui de la classe par l'importance accordée aux défis scolaires et au développement intégral de l'étudiant, par les stratégies pédagogiques permettant l'apprentissage actif, par la qualité des relations entre les enseignants et les étudiants et par les expériences éducatives enrichissantes. Le deuxième niveau appartient à l'encadrement institutionnel par une philosophie éducative dynamique, par une préoccupation institutionnelle pour l'apprentissage, par un milieu adapté à l'enrichissement éducatif, par un cheminement précis menant à la réussite, par une culture d'amélioration continue et par une responsabilité partagée pour la qualité de l'éducation et le succès de l'étudiant. Bref, un « milieu » en soutien à l'étudiant.

Dans cette veine, le CAPRES a publié en 2015 un dossier offrant des pistes pour accroître la persévérance et la réussite à l'enseignement supérieur⁶. Le rapport se consacre à identifier des pistes pour soutenir l'étudiant dans la mobilisation de ses ressources qui favorisent sa persévérance et sa réussite. Il suggère des stratégies pour que l'enseignement et l'apprentissage soient pensés dans une optique de développement de l'étudiant et de réussite de la formation. Le rapport poursuit en soulignant l'apport du programme d'études à la réussite de la formation. Enfin, il insiste sur l'importance que la réussite des formations devienne une préoccupation à l'échelle des établissements.

Ces réflexions sur l'engagement poussent à favoriser et à développer une plus grande concertation entre les différents intervenants impliqués auprès des étudiants. Elles invitent aussi à considérer l'implication d'un étudiant dans des activités périscolaires et parascolaires comme un facteur positif favorisant son succès scolaire. Enfin, elles soulèvent l'importance que chaque étudiant puisse se raccrocher à un projet qui lui est propre.

3.2 Apprentissages dans une perspective globale

Les programmes d'études sont le principal lieu d'appartenance de l'étudiant. Or, un programme d'études est composé de plusieurs cours issus de différentes disciplines. Lors des consultations, les membres du personnel ont insisté sur l'importance de la collaboration interdépartementale et interservices. En ce qui

⁵ Plusieurs éléments de cette analyse sont issus d'une recherche documentaire réalisée à l'automne 2016.

Legault, Bernard. *Étude préliminaire de l'environnement interne et externe : Quelques fiches sur des textes récents*, 24 octobre 2016, 31 pages.

⁶ CAPRES. *Des pistes pour accroître la réussite à l'enseignement supérieur*. Automne 2015, 140 pages.

concerne les programmes d'études, cette collaboration peut se concrétiser par le comité de programme. Celui-ci peut devenir un lieu permettant d'amorcer des échanges d'expérience entre enseignants, de proposer des projets pédagogiques multidisciplinaires, de procéder au dépistage des étudiants à risque et de réfléchir à des stratégies pédagogiques.

Les programmes d'études sont également le principal lieu d'apprentissage des étudiants. Comme institution d'enseignement supérieur, le Cégep vise à contribuer au développement de l'étudiant dans une perspective globale, sur les plans cognitif, affectif et sociorelationnel. Dès lors, les apprentissages qui en découlent misent sur l'acquisition des connaissances, des habiletés, des attitudes et des comportements qui permettent à l'étudiant de réussir sur les plans personnel et professionnel et de s'engager activement dans la société de manière citoyenne.

Entre autres apprentissages, mentionnons ceux liés à l'exploitation des technologies, à la fois comme objet d'apprentissage pour les étudiants et comme outils de soutien à l'apprentissage. Dans son récent mémoire sur la réussite éducative⁷, la Fédération des cégeps souligne la place grandissante du numérique en éducation. Il fait valoir la pertinence de mettre à la disposition du milieu de l'enseignement un profil transversal de compétences numériques pour les étudiants de tous les ordres d'enseignement, et ce, dans tous les programmes d'études, ainsi que des ressources et des moyens pour soutenir la maîtrise de ces compétences et d'en faire l'évaluation⁸. À cet égard, le Profil TIC des étudiants du collégial constitue le principal cadre de référence au Cégep de Granby. Le mémoire recommande également le recours aux technologies en soutien à la pédagogie. Celles-ci offrent des moyens novateurs, motivants et efficaces pour soutenir l'apprentissage et l'enseignement ainsi que le développement des compétences disciplinaires. Ces aspects sont donc à prendre en considération dans la planification stratégique.

Toujours selon le récent mémoire de la Fédération des cégeps sur la réussite éducative, « un grand nombre d'études nationales et internationales, à l'instar de celles produites par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), démontre la nécessité de mieux connaître, d'évaluer et de renforcer les niveaux des compétences des citoyens en littératie et en numératie. » Selon ces études, la littératie se situe à la base de la pyramide des compétences, d'où son importance dans tous les processus d'apprentissage, d'acquisition et de formation »⁹.

Dans les années à venir, les étudiants seront de plus en plus appelés à travailler à l'extérieur du Québec, à collaborer avec des institutions ou des entreprises étrangères ou à travailler dans des équipes multiculturelles. Cette société en mouvance provoque donc des changements dans la façon d'aborder l'éducation. Dès lors, il importe de développer la capacité des étudiants de s'adapter et d'intervenir dans un contexte multiculturel et mondialisé. L'internationalisation de la formation est donc devenue un incontournable, que ce soit par l'intégration dans les programmes d'études de référents associés à l'international, ou encore par les activités réalisées à l'étranger, reconnues dans le parcours de l'étudiant¹⁰. Dans un rapport récent, le Conseil supérieur de l'éducation (CSÉ), dans une perspective d'internationalisation de la formation (IdF), recommande d'ailleurs aux collèges d'insérer les préoccupations pédagogiques issues de l'IdF dans la culture des établissements.

⁷ Fédération des cégeps. *Consultation publique sur l'élaboration de la politique de la réussite éducative. Mémoire de la Fédération des cégeps présenté au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur*. Novembre 2016, 22 pages.

⁸ *Ibid.* p. 11

⁹ *Ibid.* p. 9

¹⁰ Fédération des cégeps, Direction des affaires internationales. *Entreprendre une démarche d'internationalisation de la formation*, p. 1.

Les programmes d'études et les formations peuvent s'ancrer dans la réalité régionale et dans les expériences de partenariats. Les prochaines années verront évoluer les besoins de la société par rapport à la formation collégiale. Cette réalité amènera le Cégep à revoir l'ensemble de l'offre de formation, à réfléchir sur l'accessibilité de ses formations et à proposer des arrimages et des partenariats avec le milieu.

3.3 Mobilisation et engagement du personnel

Le processus de consultation pour l'élaboration de la planification stratégique a démontré l'intérêt du personnel pour le développement du Cégep. Le taux de participation a été notable et la qualité des interventions exemplaire. Cette mobilisation interne est la base sur laquelle le Cégep peut compter pour la réalisation de sa mission. Plusieurs éléments stratégiques peuvent être retenus des consultations¹¹. Entre autres, le besoin de concertation et de collaboration, les attentes quant à la valorisation du personnel et des réussites étudiantes, l'importance d'améliorer les outils de communication, particulièrement le site Web et l'intranet et le souci d'améliorer les aménagements physiques. Par ailleurs, plusieurs ateliers suggéraient des actions favorisant le développement professionnel du personnel. En effet, l'actualisation des compétences et le développement professionnel du personnel permettent de contribuer à l'amélioration continue des programmes, formations et services.

Ce point a aussi été traité récemment par le Conseil supérieur de l'éducation. Ce dernier fait notamment valoir les nombreux changements auxquels les enseignants doivent faire face et les adaptations constantes qu'ils doivent apporter à leur pratique, « d'où la nécessité de s'inscrire dans une démarche de développement professionnel tout au long de la carrière. »¹² Le développement professionnel est d'autant plus important qu'au moment de l'élaboration du plan stratégique 2017-2022, environ 40 % de l'ensemble du personnel du Cégep et plus de 50 % des enseignants ont moins de cinq ans d'ancienneté.

Une organisation dynamique s'appuie sur l'innovation, la reconnaissance de son personnel et le développement professionnel.

3.4 Rayonnement et partenariats

Comme le souligne le rapport d'autoévaluation du plan stratégique 2011-2016, « Les cinq dernières années ont permis de mettre en place un certain nombre de collaborations plaçant le Cégep de Granby en phase avec sa communauté. » Ne citons que quelques exemples : les partenariats avec la ville de Granby, Emploi-Québec Montérégie et les CLD de La Haute-Yamaska et de Brome-Missisquoi; les liens avec Granby Industriel et la présence aux tables de concertation; le partenariat de l'École nationale de la chanson avec la Maison de la Culture de Waterloo; la collaboration entre la Clinique santé et CIUSSS de l'Estrie - Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke et l'Hôpital de Granby; l'alliance stratégique avec la Voix de l'Est; les activités et échanges de services avec l'organisme SERY (Solidarité ethnique régionale de la Yamaska); etc.

La capacité du Cégep de jouer un rôle fondamental dans le développement socioéconomique de sa communauté d'appartenance passe par sa capacité à répondre aux besoins exprimés par celle-ci et de mieux exploiter les possibilités de partenariats qui se présentent à lui. Le Cégep offre des services variés et il se doit d'ancrer ses formations dans la réalité régionale et de répondre aux besoins de formation des

¹¹ Voir l'annexe 1, Démarche d'élaboration.

¹² Conseil supérieur de l'éducation. *Le développement professionnel, un enrichissement pour toute la profession enseignante*, juin 2014, page 2.

adultes et des personnes en emploi dans la région. De plus, le Cégep, comme établissement régional d'enseignement supérieur et avec l'aide des compétences qu'il retrouve en son sein, peut contribuer, par des activités de recherche, à l'atteinte de sa mission. Notons par ailleurs qu'en 2016, 50 % du personnel enseignant détenait un diplôme de maîtrise ou un doctorat.

3.5 Caractéristiques des étudiants

Les étudiants inscrits au Cégep sont pour plusieurs nés au début du nouveau millénaire. Ils vivent depuis leur naissance avec des outils technologiques sans cesse en progression. Comme référence, Google est né en 1999, Wikipédia en 2002, Facebook en 2006, Spotify en 2006, l'iPhone en 2007, Android en 2008, l'iPad en 2010 et Netflix en 2010.

Selon l'Institute for the Future¹³, d'ici 2020 les compétences qui seront requises pour le nouveau personnel embauché sont, entre autres :

- La capacité à collaborer, à s'adapter, à résoudre des problèmes complexes, à intervenir dans un contexte multiculturel, à comprendre et à interpréter les nombreuses données disponibles, à utiliser différents outils pour convaincre;
- L'habileté à lire, à comprendre et à lier des concepts associés à plusieurs disciplines, à proposer des solutions alternatives, à discriminer et à filtrer l'information selon sa pertinence.

Selon le portrait actuel (2016-2017) des étudiants du Cégep de Granby, à l'enseignement régulier:

- Près de la moitié (49 %) des étudiants sont âgés de 19 ans et moins, 43 % ont entre 20 et 29 ans et 8 % ont 30 ans et plus.
- Près de 95 % des étudiants poursuivent leurs études à temps plein.
- Les filles sont majoritaires puisqu'elles représentent 63 % des étudiants.
- Plus de 95 % des étudiants habitent en Montérégie : 65 % des étudiants inscrits vivent à Granby et ses environs (MRC de La Haute-Yamaska), 20 % habitent Cowansville, Bromont et leurs environs (MRC Brome-Missisquoi) et 6 % habitent des municipalités de la MRC de Rouville.

La Commission scolaire du Val-des-Cerfs regroupe les principales écoles secondaires des grandes municipalités environnantes (Granby, Cowansville, Waterloo, Farnham, Bedford). Au cours des cinq dernières années (2011-2012 à 2015-2016), environ 850 élèves étaient inscrits annuellement en cinquième secondaire. Parmi ceux-ci, environ 650 étudiants étaient admis au collégial. Le Cégep de Granby a accueilli 69 % de ces étudiants admis au collégial. De plus, le Cégep reçoit annuellement une importante délégation des écoles secondaires privées de Granby. Entre 2011-2012 et 2015-2016, 868 élèves du Collège Mont Sacré-Cœur et 558 élèves de l'École secondaire du Verbe Divin se sont inscrits au Cégep de Granby.

Les données du ministère¹⁴ prévoient que le nombre d'élèves inscrits en cinquième secondaire à la Commission scolaire du Val-des-Cerfs sera relativement stable au cours des cinq prochaines années (2016-2017 à 2020-2021) soit environ 820 élèves. Par ailleurs, le ministère prévoit une population étudiante relativement stable au Cégep de Granby pour les cinq prochaines années. Le nombre d'étudiants est estimé à environ 915 pour le secteur préuniversitaire et à environ 870 étudiants pour le secteur technique. Les prévisions précédentes du ministère s'étaient avérées légèrement sous-évaluées pour le secteur technique.

¹³ Institute for the Future. *Future Work Skills 2020*. University of Phoenix Research Institute, 2011, 19 pages.

¹⁴ Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, mars 2015.

À l'enseignement régulier, les étudiants admis au cours des cinq dernières années ont des dossiers au secondaire légèrement plus faibles lors de leur arrivée au collégial. Ceci peut expliquer, en partie, la baisse du taux de réussite maximal en première session. Ceci souligne l'importance du défi que constitue toujours le passage secondaire-collégial pour l'étudiant.

Du côté de la formation continue, selon le portrait actuel des étudiants (2016-2017) :

- Environ 40 % des étudiants sont âgés de 20 à 29 ans, 32 % ont entre 30 et 39 ans et 28 % ont 40 ans et plus.
- Environ 45 % des étudiants poursuivent leurs études à temps plein.
- Les femmes sont majoritaires puisqu'elles représentent près de 70 % des étudiants.
- Plus de 55 % des étudiants inscrits vivent à Granby et ses environs (MRC de La Haute-Yamaska), près de 15 % habitent Cowansville, Farnham, Bromont et leurs environs (MRC Brome-Missisquoi) et 5 % habitent des municipalités de la MRC de Rouville (St-Paul-d'Abbotsford, Ange-Gardien, etc.).

3.6 Défis et enjeux du réseau collégial

Le déclin démographique, les développements technologiques, la concurrence dans l'enseignement supérieur, les politiques de rigueur budgétaire et les autres grandes tendances des dernières années obligent les cégeps à adapter l'offre de formation, les services offerts et également les façons de travailler, de collaborer et de penser le développement du réseau.

Au cours des dernières années, le personnel enseignant et le personnel professionnel et de soutien ont connu un renouvellement majeur. Dans l'ensemble du réseau, le personnel d'encadrement continuera de vivre d'importants bouleversements. La mouvance du personnel est de plus en plus fréquente. Ici même au Cégep, d'ici 5 ans, il est prévisible qu'un renouvellement significatif de l'équipe de gestion s'opère, et ce, uniquement en se basant sur les retraites estimées dans l'équipe.

Ces données sur le réseau collégial constitueront autant de facteurs contextuels influençant la mise en œuvre de la planification stratégique 2017-2022.



4. Mission, vision et valeurs

Les réflexions sur la mission et la vision ont permis d'exprimer et de traduire les préoccupations du milieu. Ainsi la mission réaffirme le rôle premier du Cégep comme maison d'enseignement centré sur le développement des personnes et sur ses activités complémentaires auprès de sa communauté. La vision quant à elle cherche à mobiliser les ressources internes et externes afin d'assurer le développement intégral de l'étudiant qui est au cœur des actions du Cégep.

4.1 Mission¹⁵

Le Cégep de Granby, institution d'enseignement supérieur, œuvre activement au développement continu des personnes, les menant à l'obtention de qualifications ou de diplômes, contribuant ainsi au développement de la société.

4.2 Vision¹⁶

Le Cégep de Granby se démarque par le caractère innovant et distinctif de ses programmes et formations, par l'engagement de son personnel et de sa communauté, tous mobilisés pour le développement intégral de l'étudiant.

4.3 Valeurs¹⁷

Rigueur : exprime l'exactitude, la logique et la précision sur lesquelles chacun s'appuie dans tout ce qu'il entreprend.

Collaboration et communication : exprime la volonté de travailler ensemble, de partager les ressources, de créer des lieux et des moyens favorisant les échanges.

Créativité : exprime l'importance accordée à l'innovation, source de motivation, de défis et de dépassement de soi.

Plaisir d'être au Cégep : exprime la volonté de créer et de maintenir une ambiance de travail et d'études positive, chaleureuse et invitante qui contribue au sentiment de fierté et d'appartenance.

Respect : exprime la façon dont chaque individu établit des relations avec les autres, avec ouverture et considération.

¹⁵ C'est la raison d'être d'une organisation, elle définit ses opérations quotidiennes (Descormiers).

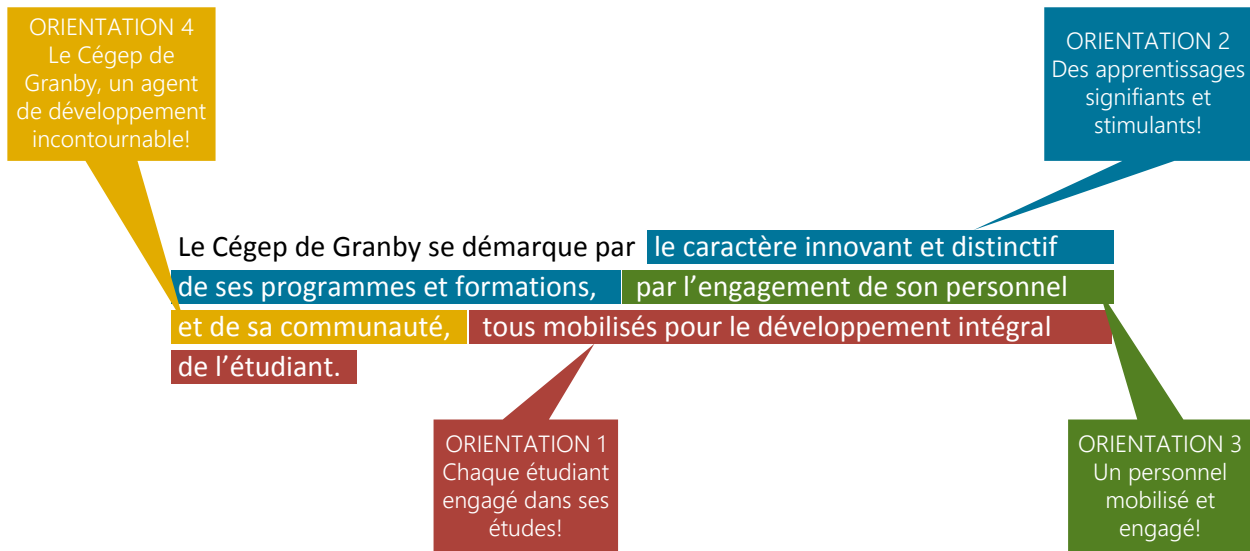
¹⁶ C'est le rêve d'une organisation, ce qu'elle tend à devenir à moyen et long termes. La vision est une projection cohérente avec la mission qui peut mobiliser le personnel et la communauté dans un but commun pour les années à venir.

¹⁷ Ce sont les normes de conduite qui guident et orientent chacune des actions au sein de l'organisation.

5. Orientations stratégiques

Le plan stratégique 2017-2022 est composé, entre autres, de quatre grandes orientations et de 12 objectifs stratégiques. Ceux-ci permettent de concrétiser la vision du Cégep en la rendant vivante et accessible et de mettre en œuvre sa mission en guidant les actions quotidiennes.

Les deux premières orientations se centrent sur les étudiants, qui sont au cœur des préoccupations du Cégep. La troisième orientation porte sur le personnel, qui constitue la force vive de l'organisation, tandis que la quatrième orientation porte sur les liens qui unissent le Cégep et la collectivité.



Afin de préciser le sens de chacun des objectifs stratégiques et de les traduire de manière tangible, des actions prioritaires, qui émanent des consultations, ont été associées à chacun d'entre eux. Ces actions, qui seront réalisées progressivement et étalées sur les cinq prochaines années, ne visent pas à alourdir la tâche quotidienne de chacun, qui, d'ores et déjà, est exigeante et complexe. Elles ne cherchent pas non plus à substituer ou à supprimer les actions individuelles et collectives déjà existantes et qui contribuent à l'atteinte de la mission du collège. Ces dernières illustrent de manière éloquent la contribution active de chacun et témoignent de l'engagement exceptionnel du personnel au quotidien. L'un des effets du plan stratégique sera d'ailleurs de favoriser une meilleure connaissance de certaines actions ou réalisations et de les mettre en valeur.

Ainsi, l'ensemble des objectifs et des actions du plan stratégique a pour but de répondre aux priorités identifiées par la communauté collégiale et d'orienter les actions, de manière concertée et cohérente, en vue de travailler ensemble vers la poursuite d'un but commun : la réussite et le développement intégral de l'étudiant. Pour que ce vaste projet collectif puisse être mené à bien, la mobilisation de tous les acteurs est nécessaire. L'ensemble de la communauté collégiale sera donc amené à partager les responsabilités, et ce, dans le respect des valeurs du collège, soit la collaboration, la communication, le respect, la rigueur, la créativité et le plaisir d'être au Cégep. Ainsi, au cours des cinq prochaines années, chaque personne, chaque département et chaque service seront interpellés et amenés à contribuer de diverses manières, à différents moments, selon les actions ou les projets mis en œuvre.

Afin d'évaluer l'atteinte des objectifs stratégiques, une série d'indicateurs clés a été retenue pour chacun d'entre eux. Mentionnons que pour l'orientation 1, qui constitue le plan de réussite, des indicateurs globaux, qui touchent l'ensemble de l'orientation, ont été ajoutés en complément.

Les indicateurs sont des instruments de mesure qui aident à porter un jugement sur l'atteinte de chaque objectif. La détermination d'indicateurs fiables et pertinents constitue un véritable défi. Ainsi, afin de faciliter la cueillette, le traitement et l'analyse des données, plusieurs des indicateurs sélectionnés sont de nature quantitative. Cela ne signifie pas toutefois que la quantité prime sur la qualité. Lorsqu'applicable, l'aspect qualitatif sera pris en compte et une attention sera portée sur l'efficacité des actions, c'est-à-dire évaluer si les résultats obtenus correspondent aux résultats attendus.

Concernant ces derniers, le Cégep s'est fixé des cibles qui se veulent les plus réalistes possible, en tenant compte des ressources disponibles. Il s'agit des accomplissements à réaliser d'ici cinq ans en vue d'atteindre les objectifs du plan stratégique et conséquemment, de faire vivre la vision et d'accomplir la mission du Cégep. L'Annexe 3 présente une synthèse des résultats attendus d'ici 2022 pour chaque objectif stratégique.

Orientation 1 : Chaque étudiant engagé dans ses études!

Présentation

Les différentes consultations menées ont mis en évidence le caractère fondamental de se doter d'une définition et d'une vision commune de la réussite, transcendant les statistiques, avant d'entreprendre l'élaboration du plan de réussite, soit l'orientation 1 du plan stratégique.

L'engagement de l'étudiant et la réussite éducative, davantage que la réussite scolaire, se sont affirmés d'emblée comme les assises de cette nouvelle définition.

Au Cégep de Granby, le concept de la réussite se traduit par la réussite éducative de l'étudiant, conjuguée à son engagement personnel.

La réussite éducative vise l'accomplissement et le développement intégral de l'étudiant, sur les plans personnel, social et professionnel. Elle s'appuie sur l'acquisition de compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être, savoir-agir) professionnelles et citoyennes qui permettent à l'étudiant de déployer son plein potentiel et d'atteindre les buts qu'il s'est fixés.

La réussite éducative ne peut être assurée sans l'engagement de l'étudiant dans son projet de formation. Cet engagement se traduit par le temps, l'énergie et l'effort qu'il investit dans ses études et dans les activités qui renforcent et enrichissent ses apprentissages ainsi que dans les relations qu'il établit et entretient avec ses pairs, ses enseignants et l'institution d'enseignement.

Par leur vision humaniste de l'éducation, tous les acteurs du Cégep de Granby se mobilisent de manière à favoriser l'implication et l'investissement personnel de l'étudiant et ainsi contribuer à sa réussite.

La réussite des étudiants est au cœur des priorités du collège. L'engagement des enseignants et du personnel des différents services à cet égard en témoigne quotidiennement. Parmi les nombreuses actions posées pour soutenir la réussite des étudiants, quatre se sont particulièrement démarquées positivement auprès des étudiants et du personnel, soit :

- Les mesures d'aide à la réussite (centres d'aide, tutorat par les pairs, etc.)
- Les mesures d'encadrement des étudiants dans les programmes et formations
- Les services d'aide pédagogique et de cheminement scolaire
- L'accueil et intégration des étudiants

Bien que ces actions aient été identifiées comme des forces au Cégep, les efforts se poursuivront afin de les consolider, de les bonifier et d'en assurer l'efficacité.

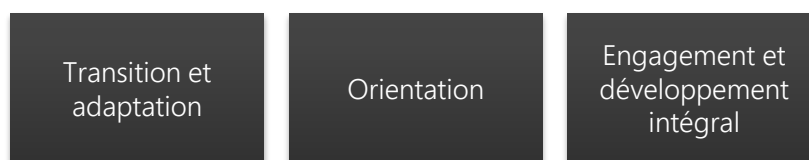
Les consultations ont également permis de questionner les étudiants et le personnel sur ce qui devrait être priorisé dans les prochaines années en ce qui a trait à la réussite des étudiants. Deux principaux éléments ont été identifiés, soit :

- Le milieu de vie et d'études stimulant
- La pédagogie facilitant le passage du secondaire au collégial.

Ces points rejoignent une partie des priorités d'action identifiées par les membres de la Commission des études pour assurer la réussite des étudiants, soit :

- Faciliter et soutenir la transition secondaire-collégiale (stratégies de pédagogie de première année et intégration des habiletés méthodologiques pour le collégial).
- Soutenir l'étudiant dans sa démarche d'orientation pour préciser son choix professionnel.
- Soutenir l'engagement de l'étudiant dans ses études (inclus notamment le renforcement de son sentiment d'efficacité scolaire et le milieu de vie et d'études stimulant) et viser le développement intégral de l'étudiant (inclus notamment les compétences sociales et émotionnelles de l'étudiant).

Ce sont ces priorités, conjuguées à la multitude d'actions proposées par la communauté collégiale et les partenaires du Cégep, qui ont guidé l'élaboration du plan de réussite. Celui-ci est construit autour de trois grands axes :



Ainsi, le premier objectif stratégique vise à faciliter l'intégration et l'adaptation de l'étudiant aux études collégiales. La première année étant la plus importante et la plus déterminante pour la réussite des études collégiales, il importe de poursuivre et de bonifier les actions existantes et de mettre en place de nouvelles initiatives dans le but de faciliter la transition secondaire-collégiale et le retour aux études, sur les plans scolaire, social et institutionnel.

Le deuxième objectif stratégique vise à guider l'étudiant dans son projet de vie scolaire et professionnelle. Des études ont démontré que la grande majorité des étudiants qui entrent au Cégep sont indécis quant à leur avenir professionnel. Sachant que plus un étudiant a une idée précise de son projet de carrière, plus il est motivé par ses études et plus ses chances de réussite sont grandes, il importe de renforcer la collaboration et la complémentarité des actions entre les enseignants et les conseillers en orientation et de privilégier l'approche orientante dans les programmes pour mieux accompagner les étudiants dans leur orientation professionnelle.

Le troisième objectif stratégique vise à soutenir l'engagement, l'accomplissement et le développement intégral de l'étudiant, qui englobe notamment le développement de compétences intra et interpersonnelles telles que les compétences communicationnelles, émotionnelles et sociales. Ces dernières misent entre autres sur le développement des compétences interculturelles, l'ouverture à la diversité et au mieux-vivre collectif afin de renforcer la capacité des étudiants d'évoluer dans un contexte multiculturel et mondialisé.

Le Cégep a un rôle important à jouer à l'égard du soutien de l'engagement, de l'accomplissement et du développement intégral de l'étudiant. C'est en améliorant de façon continue les programmes d'études et les formations, les mesures d'aide et d'accompagnement, les activités et les services de manière à susciter et à soutenir l'engagement de l'étudiant et à renforcer son sentiment d'efficacité scolaire, qu'il favorise son implication et son investissement personnel et contribue ainsi à sa réussite.

Actions, indicateurs et résultats attendus

ORIENTATION 1 CHAQUE ÉTUDIANT ENGAGÉ DANS SES ÉTUDES!	
Indicateurs globaux ¹⁸	Résultats attendus d'ici 2022
Moyenne générale du secondaire (MGS).	- Analyse annuelle des données statistiques du profil scolaire des étudiants par programme (PSEP) en vue d'ajuster les actions. - Mise en place d'un système d'information de gestion des programmes (tableau de bord).
Taux de réussite maximal en première session.	
Taux de réinscription en troisième session.	
Taux de diplomation deux ans après la durée prévue.	
Portrait des caractéristiques et besoins des étudiants	Analyse annuelle des résultats du sondage provincial sur les étudiants des cégeps (SPEC) en vue d'ajuster les actions.



¹⁸ Moyenne générale du secondaire (MGS) : La moyenne générale (MGS) est tout simplement la moyenne arithmétique de toutes les notes apparaissant au bulletin de l'étudiant en 4^e et en 5^e secondaire. (Source : SRAM)

Taux de réussite maximal en première session (TR=100 %) : Le « taux de réussite » est d'abord calculé individuellement pour chaque étudiant, en divisant le nombre de cours qu'il a réussis (note > 60) par le nombre de cours qu'il a suivis. Le résultat est exprimé en pourcentage. Pourcentage d'étudiant ayant réussi tous leurs cours en première session. (Source : SRAM)

Taux de réinscription en troisième session (Trinsc) : Le taux de réinscription à une session donnée est le pourcentage d'étudiants de la cohorte de départ encore inscrits à cette session et qui n'ont pas interrompu leurs études pendant cette période. Ce taux est calculé pour des sessions consécutives. Par exemple, si un étudiant est inscrit aux sessions 1, 2, 4 et 5 (il n'était donc pas au collégial à la session 3), il sera compté dans le calcul du taux de réinscription en deuxième session, mais il ne le sera plus par la suite. (Source : SRAM)

Taux de diplomation deux ans après la durée prévue (TDip +2 ans) : Le taux de diplomation (ou pourcentage de diplômés) est la proportion d'étudiants de la cohorte qui ont obtenu leur diplôme par rapport au nombre initial d'étudiants de cette cohorte (inscrits en première session). Les statistiques sur la diplomation tiennent compte de tous les DEC obtenus par les étudiants d'une cohorte, quel que soit leur statut au moment de l'obtention du diplôme (étudiant régulier, temps partiel, adulte, etc.). Les diplômes autres qu'un DEC (ex. AEC) ne sont toutefois pas comptabilisés. (Source : SRAM)

Objectif 1.1

Faciliter l'intégration et l'adaptation de l'étudiant aux études collégiales

Déployer un ensemble d'activités et de moyens afin de faciliter la transition secondaire-collégiale et le retour aux études. Viser l'intégration et l'adaptation pleines et entières de l'étudiant du point de vue scolaire, social et institutionnel.

ACTIONS PRIORITAIRES :

- Documenter les besoins et les caractéristiques des nouveaux étudiants dans les programmes et formations (régulier et formation continue).
- Mettre en place des mesures inclusives visant à répondre adéquatement aux besoins et aux caractéristiques des nouveaux étudiants en respectant les exigences des programmes.
- Bonifier les stratégies pédagogiques de première année qui tiennent compte des besoins et des caractéristiques des nouveaux étudiants en respectant les exigences des programmes.
- Actualiser le processus de dépistage, de référence et de suivi des étudiants à risque en première année pour en améliorer l'efficacité.

Indicateurs	Résultats attendus d'ici 2022
Activités et moyens (nouveaux et actualisés) mis en place pour soutenir l'étudiant dans son intégration et son adaptation aux études collégiales.	• Optimisation des mesures inclusives de soutien et de réussite ainsi que des stratégies pédagogiques de première année dans tous les programmes et formations, en concertation avec les services de la Direction des études. • Actualisation du processus de dépistage, de référence et de suivi des étudiants à risque en première année pour en améliorer l'efficacité.
Motifs d'abandon scolaire et de changement de programme.	• Analyse semi-annuelle des motifs d'abandon scolaire et de changement de programme en vue d'ajuster les actions.
Perception des étudiants à propos de leur intégration et leur adaptation aux études collégiales. Mesure de l'efficacité des activités et des moyens mis en place à cet égard (bilan qualitatif et quantitatif).	• Analyse annuelle des résultats d'un sondage en vue d'ajuster les actions.

Objectif 1.2

Guider l'étudiant dans son projet de vie scolaire et professionnelle

Mettre en place un ensemble d'activités et de moyens afin d'accompagner l'étudiant dans son orientation professionnelle.

ACTION PRIORITAIRE :

- Développer des activités orientantes dans les programmes, formations et services, notamment en collaboration avec les milieux professionnels et scolaires.

Indicateurs	Résultats attendus d'ici 2022
Nombre d'activités orientantes dans les programmes, formations et services.	• Mise en œuvre d'au moins une activité orientante dans tous les programmes et formations, en concertation avec les services de la Direction des études.
Perception des étudiants à propos de leur orientation professionnelle. Mesure de l'efficacité des activités mises en place pour les accompagner à cet égard (bilan qualitatif et quantitatif).	• Analyse annuelle des résultats d'un sondage en vue d'ajuster les actions.

Objectif 1.3

Soutenir l'engagement, l'accomplissement et le développement intégral de l'étudiant

Mettre en place les conditions et les pratiques qui suscitent et soutiennent l'engagement de l'étudiant dans son projet de formation ainsi que son développement sur les plans cognitif, affectif et sociorelationnel.

ACTIONS PRIORITAIRES :

- Réaliser des projets visant à développer l'ouverture sur le monde et la diversité.
- Arrimer l'offre d'activités périscolaires et parascolaires avec les intérêts des étudiants.
- Reconnaître l'engagement des étudiants dans leurs études afin de renforcer leur sentiment de compétence et d'efficacité personnelle.
- Développer des activités et des outils pour faciliter la transition vers le marché du travail ou la poursuite des études supérieures.

Indicateurs	Résultats attendus d'ici 2022
Activités et moyens mis en œuvre pour soutenir l'engagement, l'accomplissement et le développement intégral de l'étudiant.	• Réalisation d'au moins un nouveau projet d'internationalisation de la formation ou d'ouverture à la diversité. • Mise en place d'au moins une nouvelle mesure de reconnaissance annuelle des étudiants. • Actualisation de l'offre d'activités parascolaires et périscolaires et arrimage avec les intérêts des étudiants. • Développement d'au moins une nouvelle activité ou d'un nouvel outil pour faciliter la transition vers le marché du travail ou les études supérieures (régulier et formation continue).
Perception des étudiants à propos de leur engagement, leur accomplissement et leur développement intégral. Mesure de l'efficacité des stratégies mises en place pour les soutenir à cet égard (bilan qualitatif et quantitatif).	• Analyse annuelle des résultats d'un sondage en vue d'ajuster les actions.

Orientation 2 : Des apprentissages signifiants et stimulants!

Présentation

L'accomplissement et le développement intégral de l'étudiant est le fruit de la richesse, de la qualité et de la variété des apprentissages qu'il réalise, tant en classe, que hors classe. Les programmes et formations, milieux dynamiques, créatifs et enrichissants, sont au cœur de ces apprentissages. Ils visent non seulement le développement des compétences disciplinaires et professionnelles, mais également le développement des compétences citoyennes des étudiants afin que ceux-ci acquièrent les aptitudes nécessaires pour assumer leur rôle de citoyen dans le contexte pluraliste de la société contemporaine.

La vitalité des programmes et formations est assurée en continuité par l'engagement des enseignants et des techniciens en travaux pratiques ainsi que par leur expertise, deux forces qui ont été indéniablement reconnues lors des consultations, tant par les étudiants que par les membres du personnel.

Les préoccupations liées aux priorités de développement, quant à elles, se sont révélées différentes de la part des étudiants et des membres du personnel. Néanmoins, cinq aspects devant être priorités au cours des prochaines années ont été identifiés de manière commune dans une proportion significative, soit :

- La diversité de l'offre de programmes et de formations.
- Les partenariats avec le milieu (stages, conférences, journées carrières, activités périscolaires, etc.).
- L'amélioration continue des programmes et formations.
- La pédagogie adaptée aux caractéristiques des étudiants.
- La diversité des méthodes pédagogiques.

L'offre de parcours diversifiés a également été identifiée comme une priorité d'action par les membres de la Commission des études pour assurer la réussite des étudiants. Le caractère distinctif du Cégep et des programmes a quant à lui été identifié comme une priorité d'amélioration lors de la phase du diagnostic entamée au début de la démarche de la planification stratégique.

Ainsi, ces priorités, conjuguées à la multitude d'actions proposées par la communauté collégiale et les partenaires du Cégep, ont été regroupées sous les deux premiers objectifs stratégiques de l'orientation 2 soit :

- Multiplier les opportunités d'apprentissages visant le développement intégral de l'étudiant.
- Mobiliser les acteurs selon une approche programme axée sur l'apprentissage et le cheminement des étudiants.

Dès lors, différentes avenues seront explorées au cours des prochaines années afin d'enrichir les apprentissages des étudiants. À titre d'exemple : coexistence travail-études (CTE), formation à distance, apprentissage en milieu de travail (AMT), développement de nouveaux profils, de nouvelles formations ou de passerelles interordres.

La réalisation de projets et d'activités pédagogiques de qualité sera également mise de l'avant. Les consultations ont d'ailleurs été d'une très grande richesse à cet égard puisqu'une multitude d'idées de

projets innovants¹⁹ ou d'activités qui mettent les étudiants en action et qui favorisent l'apprentissage actif a été proposée. À titre d'exemple : projets multidisciplinaires ou interordres qui favorisent le réinvestissement des apprentissages des étudiants dans une perspective globale, projets d'engagement communautaire et de bénévolat, projets d'entrepreneuriat. L'accent a aussi été mis à plusieurs reprises sur l'importance de réaliser ces projets en collaboration avec les partenaires des milieux scolaires et socioéconomiques pour rendre ces apprentissages encore plus stimulants, signifiants et porteurs à long terme.

Outre l'approche par projet, d'autres méthodes pédagogiques ont été proposées et pourront être mises en œuvre pour favoriser l'engagement actif des étudiants dans leurs apprentissages : stages d'observation, activités éducatives en dehors des classes, exploitation des technologies comme soutien à l'apprentissage, etc. Les compétences numériques constituent en outre une composante essentielle du développement intégral de l'étudiant. Devant l'expansion rapide et la multiplication des outils technologiques et de leur mode d'utilisation, il importe d'accompagner l'étudiant dans le développement de ses compétences numériques fondées sur l'éthique et un comportement sécuritaire.

Il en va de même avec les compétences langagières de l'étudiant. Celles-ci constituant les assises de tous les apprentissages et étant une composante essentielle du développement intégral de l'étudiant, le troisième objectif stratégique de l'orientation 2 est consacré à la valorisation de la maîtrise de la langue française, condition essentielle de réussite.

L'ensemble de ces réalisations et de ces apprentissages ne saurait être viable sans la mobilisation de tous les acteurs. Il sera donc essentiel dans les prochaines années de renforcer la concertation entre les différents partenaires et collaborateurs, tant à l'interne qu'à l'externe, pour former une communauté éducative centrée sur la réussite des étudiants.

¹⁹ Projets qui émergent d'idées nouvelles et novatrices, visant à faire évoluer les pratiques pédagogiques, à enrichir les apprentissages des étudiants et à leur faire vivre des expériences éducatives originales, à proposer des solutions alternatives et non-conventionnelles à des situations données, etc. Ces idées peuvent être prises auprès de collègues du département, d'autres programmes du Cégep, de collègues du réseau ou être issues de recherches pédagogiques.

Actions, indicateurs et résultats attendus

Objectif 2.1

Multiplier les opportunités d'apprentissage visant le développement intégral de l'étudiant

Mettre en œuvre un ensemble d'activités et de moyens qui enrichissent, dynamisent et solidifient les apprentissages des étudiants et qui contribuent au déploiement de leur plein potentiel.

ACTIONS PRIORITAIRES :

- Développer des projets pédagogiques innovants qui favorisent le réinvestissement des apprentissages.
- Offrir des parcours de formation diversifiés.
- Renforcer la maîtrise des compétences numériques des étudiants.
- Diversifier les méthodes pédagogiques pour favoriser l'apprentissage actif.

Indicateurs	Résultats attendus d'ici 2022
Nombre de projets pédagogiques innovants qui favorisent le réinvestissement des apprentissages.	• Création et mise en œuvre d'au moins deux nouveaux projets multidisciplinaires nécessitant un partenariat interne ou externe et qui favorisent le réinvestissement des apprentissages.
Nombre de nouveaux parcours de formation en fonction des besoins et des caractéristiques des étudiants.	• Mise en place d'au moins deux nouveaux parcours de formation.
Identification du caractère distinctif de chaque programme.	• Définition de caractéristiques distinctives pour chaque programme et formation.
Nombre de plans d'intégration des TIC adoptés et mis en œuvre dans les programmes.	• Adoption d'un plan TIC dans chaque programme DEC et dans la formation générale et suivi annuel de la mise en œuvre des plans d'action.
Nombre d'ateliers et d'outils misant sur l'apprentissage actif et l'exploitation des technologies comme soutien à l'apprentissage. Taux de participation aux ateliers.	• Mise en place annuelle d'au moins un atelier ou outil destiné aux enseignants misant sur l'apprentissage actif et l'exploitation des technologies comme soutien à l'apprentissage.

Objectif 2.2

Mobiliser les acteurs selon une approche programme axée sur l'apprentissage et le cheminement des étudiants

Mettre en place des actions visant à renforcer la concertation pédagogique de manière à former une communauté éducative centrée sur la réussite des étudiants et l'amélioration continue des programmes et formations.

ACTIONS PRIORITAIRES :

- Améliorer les processus de concertation entre le Carrefour de la réussite et les programmes pour assurer la réussite des étudiants.
- Mettre sur pied des comités de programme pour assurer la qualité et l'harmonisation pédagogique, l'intégration des apprentissages et la cohérence interdisciplinaire.
- Poursuivre l'harmonisation des programmes dans un continuum de formation.
- Établir des partenariats interordres.

Indicateurs	Résultats attendus d'ici 2022
Nombre de comités de programme.	• Mise en place d'au moins quatre comités de programme : un en formation préuniversitaire et trois en formation technique.
Nombre d'ententes (nouvelles et actualisées) avec les universités et les commissions scolaires.	• Consolidation des protocoles d'entente actuels DEP-DEC et DEC-BAC. • Ratification d'au moins un nouveau protocole d'entente avec les universités et les commissions scolaires.
Nombre de partenariats interordres (projets, recherches, rencontres disciplinaires, etc.) avec les universités et les commissions scolaires	• Mise en place d'un processus de concertation interordres axé sur le cheminement de l'étudiant. • Création d'au moins un nouveau partenariat interordres visant à enrichir les apprentissages des étudiants.

Objectif 2.3

Valoriser la maîtrise de la langue française : compétence essentielle pour la réussite

Mettre en place des mesures afin de faire de la maîtrise de la langue française, langue d'apprentissage et de communication, une priorité pour tous, personnel et étudiants.

ACTIONS PRIORITAIRES :

- Actualiser et mettre en œuvre la Politique institutionnelle de valorisation de la langue française pour l'ensemble du personnel.
- Mobiliser les acteurs afin que la qualité de la langue française soit prise en compte dans tous les cours où la langue française est la langue d'enseignement.
- Consolider les actions visant à soutenir les étudiants présentant des lacunes en français écrit.
- Tenir des activités institutionnelles de valorisation de la langue française.

Indicateurs	Résultats attendus d'ici 2022
Actions mises en place pour valoriser la maîtrise de la langue française.	• Actualisation et mise en œuvre de la Politique institutionnelle de valorisation de la langue française pour l'ensemble du personnel. • Révision des Politiques départementales d'évaluation des apprentissages pour assurer la prise en compte de la qualité de la langue française et la correction équitable de la langue française. • Réalisation d'au moins une activité annuelle de valorisation de la langue française.
Perception des étudiants à propos de leur maîtrise de la langue française. Mesure de l'efficacité des activités et des moyens mis en place pour les soutenir à cet égard (bilan quantitatif et qualitatif).	• Analyse annuelle des résultats d'un sondage en vue d'ajuster les actions.
Taux de réussite à l'épreuve uniforme de français (ÉUF).	• Obtention d'un taux de réussite de l'ÉUF égal ou supérieur au groupe de comparaison choisi du réseau collégial public.

Orientation 3 : Un personnel mobilisé et engagé!

Présentation

Le Cégep de Granby s'appuie solidement sur trois forces identifiées par les étudiants, par le personnel ainsi que par le Conseil d'administration : le Cégep est de dimension humaine; l'expertise professionnelle du personnel est reconnue; l'engagement du personnel est manifeste. Ces trois caractéristiques se concrétisent par une accessibilité et une proximité des personnes.

Toutefois, les membres du personnel ont exprimé des aspirations quant à la collaboration interdépartementale et interservices, aux échanges entre les groupes de personnel, à la vie collective et à la valorisation du personnel et des étudiants. Ces améliorations favoriseraient une plus grande efficacité dans leur travail et renforceraient la qualité et la satisfaction au travail. De plus, les membres du personnel et les étudiants ont identifié un certain nombre de préoccupations relatives à l'environnement de travail et à l'enrichissement du milieu vie.

Ainsi, un premier objectif stratégique vise à mettre en place des mesures et des moyens pour optimiser la santé organisationnelle afin de renforcer le sentiment d'efficacité personnelle, c'est-à-dire que le personnel se sent outillé pour accomplir ses tâches professionnelles. Des actions permettront d'enrichir la satisfaction au travail, la motivation et l'engagement du personnel. Pour faciliter l'atteinte de cet objectif, le Cégep entreprendra les démarches pour accéder à une certification reconnue en gestion des ressources humaines. Celle-ci doit permettre de valoriser, entre autres, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, l'importance accordée au développement professionnel, la valorisation du personnel, les pratiques de gestion, le sentiment d'appartenance, l'attraction et la rétention du personnel, la santé et la sécurité au travail de même que la participation du personnel à la démarche d'accréditation.

Un deuxième objectif stratégique s'applique à diversifier les approches favorisant les échanges et la collaboration pour favoriser un codéveloppement professionnel. Le Cégep soutiendra l'expérimentation de communautés de pratique et le partage d'expertise. Pour ce faire, les technologies, entre autres, offrent des possibilités permettant l'optimisation des méthodes de travail et facilitant la collaboration. Le Cégep souhaite créer des opportunités d'échange. Quelques comités intergroupes existent déjà comme le comité pour un milieu de travail harmonieux. D'autres seront créés comme les Comités de programme. Mais, il est possible d'imaginer d'autres stratégies pour favoriser les échanges entre les groupes de personnel. Par exemple, des rencontres intergroupes pour traiter de sujets d'intérêt commun ou encore la création d'un comité social intergroupe ayant comme mission d'animer la vie sociale du personnel.

Enfin, un troisième objectif stratégique cherche à répondre à des besoins exprimés. Par exemple, l'amélioration des aménagements internes et externes, entre autres, en vue d'améliorer les aménagements pédagogiques, les lieux d'études et de favoriser les échanges et le partage ainsi que l'accessibilité au Cégep.

Actions, indicateurs et résultats attendus

Objectif 3.1

Offrir un environnement de travail sain et valorisant, axé sur le mieux-être global

Mettre en place des mesures et des moyens pour optimiser la santé organisationnelle et renforcer le sentiment d'efficacité personnelle des employés.

ACTIONS PRIORITAIRES :

- Documenter les besoins du personnel dans le but d'améliorer le mieux-être global au travail.
- Mettre en place des mesures qui assurent une qualité de vie au travail et le bien-être global du personnel.

Indicateurs	Résultats attendus d'ici 2022
Certification reconnue en gestion des ressources humaines	• Engagement dans une démarche pour répondre au cahier de charge de la certification en gestion des ressources humaines choisie.
Indice de satisfaction sur la qualité du bien-être au travail	• Amélioration de la satisfaction du personnel relativement à la qualité du bien-être au travail.
Taux de consultation auprès du programme d'aide aux employés (PAE) pour des motifs de travail.	• Comparaison annuelle du taux de consultation auprès du PAE pour des motifs de travail.

Objectif 3.2

Développer de nouvelles approches pour favoriser les échanges et la collaboration entre le personnel

Diversifier les pratiques et les moyens pour favoriser l'enrichissement et l'apprentissage collectif, la socialisation et le développement professionnel.

ACTIONS PRIORITAIRES :

- Renforcer la maîtrise des compétences numériques ainsi que l'utilisation des technologies.
- Mettre en place des actions favorisant le codéveloppement et le partage d'expertise.
- S'assurer que chacun des services accorde une place privilégiée à la communication des activités et des réalisations du plan de travail annuel.
- Favoriser les échanges entre les différents groupes de personnel.

Indicateurs	Résultats attendus d'ici 2022
Taux d'utilisation des technologies dans un contexte d'échanges et de collaboration	• Augmentation annuelle du taux d'utilisation des technologies mises à la disposition du personnel par le Cégep.
Nombre de nouvelles activités d'échange et de collaboration	• Organisation d'au moins trois nouvelles activités institutionnelles d'échange et de collaboration.
Indice de satisfaction sur la qualité des échanges et de la collaboration intergroupe et interservices	• Amélioration de la satisfaction du personnel relativement à la qualité des échanges et de la collaboration intergroupe et interservices.

Objectif 3.3

Poursuivre l'amélioration du milieu de travail et d'études

Poursuivre les initiatives et les actions visant l'amélioration de l'environnement physique en vue d'assurer un milieu de vie et d'études accessible et stimulant.

ACTIONS PRIORITAIRES :

- Maintenir la certification Cégep Vert Niveau Excellence.
- Bonifier les aménagements intérieurs et extérieurs pour favoriser, entre autres, l'amélioration des aménagements pédagogiques et des lieux d'études ainsi que le sentiment d'appartenance, les échanges et la communication.
- Analyser et adapter l'environnement de travail du personnel pour améliorer la sécurité et l'ergonomie.
- Adapter les services et les infrastructures pour améliorer l'accessibilité du Cégep.

Indicateurs	Résultats attendus d'ici 2022
Certification Cégep Vert	• Maintien de la certification Cégep Vert Niveau Excellence
Nombre d'aménagements intérieurs et extérieurs améliorés	• Amélioration d'au moins un aménagement intérieur ou extérieur par année.
Nombre d'aménagements analysés ou adaptés	• Amélioration de l'ergonomie des lieux de travail d'au moins un service ou département par année.
Nombre d'améliorations de l'accessibilité au Cégep	• Réalisation d'au moins une amélioration significative et récurrente relative à l'accessibilité au Cégep.

Orientation 4 : Le Cégep de Granby, un agent de développement incontournable!

Présentation

Que ce soit par l'offre de formation destinée aux jeunes diplômés du secondaire et aux adultes ou celle ciblant les organismes et les entreprises, le Cégep de Granby est reconnu pour être un acteur de développement socioéconomique, sportif et culturel de premier plan.

Lors d'une rencontre de consultation tenue avec les partenaires socioéconomiques, politiques, communautaires et scolaires, le Cégep s'est vu confirmé comme étant un acteur très bien ancré dans sa région. Les échanges francs et cordiaux ont permis aussi d'établir certains points d'amélioration pour consolider ces liens entre le Cégep et son milieu. Malgré cet enracinement, les partenaires soulignent l'importance, par exemple, de poursuivre le développement d'une fierté régionale envers le Cégep. Dans ce sens, la région desservie par le Cégep va au-delà de la ville de Granby et englobe les municipalités régionales de comté Brome-Missisquoi, de Rouville et de La Haute-Yamaska.

À Granby et dans la région, la notoriété du Cégep auprès des jeunes du secondaire et leurs parents se répercute assez bien sur le recrutement. Les inscriptions sont passées de 1476 étudiants inscrits en 2005 à 2096 inscrits en 2014, soit une augmentation de 42 % en 10 ans. Il faut prendre en compte aussi l'ajout de 2 nouveaux programmes DEC durant cette période, soit Éducation spécialisée et Éducation à l'enfance. Entre 2011 et 2016, 69 % des étudiants sortant des écoles de la Commission scolaire du Val-des-Cerfs, principale commission scolaire de la région, fréquentaient le Cégep de Granby.

Pour ce qui est de la Formation continue, même si l'offre de formation semble répondre aux besoins du marché du travail, le recrutement d'adultes s'avère de plus en plus difficile. Cela s'explique en partie par le faible taux de chômage régional et le contexte de restriction budgétaire qui touchent l'un des principaux financements de formations destinées aux adultes (Emploi-Québec). Aux Services aux entreprises, la notoriété de l'offre de formation reste à construire avant de compter développer le réflexe des entreprises de se tourner vers le Cégep pour leurs besoins de formation. Toutefois, certains partenaires ont fait référence à une offre régionale variée qui se fait compétition. Pour ces partenaires, la coordination des actions en éducation aux adultes et en soutien aux entreprises gagnerait d'une plus grande cohésion régionale.

Pour consolider sa position comme acteur de développement régional, le Cégep entend poursuivre son engagement en développement durable. Cette orientation cadre bien dans les ambitions, entre autres, de la Ville de Granby de développer une économie associée au secteur de l'environnement. De plus, compléter la mise en place de ses politiques de recherche permettrait au Cégep de maintenir une position enviable au niveau régional. En effet, la mise en place de ces politiques lui assurerait de demeurer à la fine pointe technologique et pédagogique dans ses principaux créneaux d'activités tout en s'offrant la possibilité de partager l'expertise de son personnel dans le cadre de projets avec des partenaires régionaux.

Enfin, l'École nationale de la chanson (ÉNC) est la seule maison d'enseignement au Canada à offrir une formation complète et reconnue aux auteurs-compositeurs-interprètes d'expression française. L'industrie de la musique est en pleine mutation et le programme offert par l'École se doit ainsi d'être constamment maintenu à jour. Par ailleurs, l'École s'active à bâtir des collaborations étroites et durables avec les

membres de l'industrie musicale afin de maximiser sa visibilité et d'assurer son financement. En ce sens, la présence de l'École aux différents événements regroupant les membres de l'industrie est essentielle.

Actions, indicateurs et résultats attendus

Objectif 4.1 Renforcer la présence du Cégep comme acteur majeur dans le développement de sa région Accentuer le maillage du Cégep avec les partenaires sociaux, éducatifs, culturels et économiques afin de jouer activement son rôle de leader dans la concertation et le développement régional.	
ACTIONS PRIORITAIRES : • Participer aux comités et aux tables de concertation régionales. • Développer les maillages formation-emploi et emploi-employeur. • S'impliquer dans les projets régionaux de développement, en partenariat avec le milieu. • Participer à des projets, en partenariat avec le milieu, dans le créneau de l'environnement et du développement durable. • Soutenir les initiatives de recherche dans différentes disciplines.	
Indicateurs	Résultats attendus d'ici 2022
Nombre d'implications du personnel et des étudiants dans des projets régionaux	• Comparaison annuelle du nombre d'implications du personnel et des étudiants dans des projets régionaux dans le but de le maintenir ou de l'augmenter.
Nombre de demandes de subventions pour des projets de recherche	• Réalisation d'au moins un projet de recherche.
Nombre d'activités de concertation régionale.	• Initiation ou participation à au moins une activité de concertation régionale annuellement.

Objectif 4.2

Promouvoir le Cégep et son apport au rayonnement régional

Redéfinir les stratégies et les moyens afin d'accroître l'attractivité du Cégep, de mieux faire connaître l'offre de formation des Services aux entreprises et de Formation continue, les réalisations ainsi que l'apport du Cégep dans le développement régional.

ACTIONS PRIORITAIRES :

- Adapter les stratégies de promotion, d'information et de recrutement en fonction des nouvelles réalités et des différents publics visés.
- Positionner l'offre des Services aux entreprises et de la Formation continue auprès de la population et des entreprises.
- Adapter les stratégies de communication afin de mettre davantage en valeur l'expertise et les réalisations du personnel et des étudiants ainsi que l'apport du Cégep dans le développement régional.

Indicateurs	Résultats attendus d'ici 2022
Taux d'attraction des étudiants des commissions scolaires et des écoles secondaires privées dans les programmes offerts au Cégep.	• Comparaison annuelle du taux d'attraction des étudiants des commissions scolaires et des écoles secondaires privées dans les programmes offerts par le Cégep dans le but de le maintenir ou de l'augmenter.
Nombre d'adultes engagés dans des formations aux Services aux entreprises ou à la Formation continue.	• Comparaison annuelle du nombre d'adultes engagés dans des formations aux Services aux entreprises ou à la Formation continue dans le but de le maintenir ou de l'augmenter.
Chiffre d'affaires des Services aux entreprises et à la Formation continue.	• Comparaison annuelle du chiffre d'affaires des Services aux entreprises et à la Formation continue dans le but de maintenir ou d'augmenter la rentabilité.

Objectif 4.3

Assurer le développement et l'essor de l'École nationale de la chanson

Mettre en place des actions permettant d'assurer l'évolution et la reconnaissance de l'École nationale de la chanson (ÉNC) en lien avec les mutations actuelles de l'industrie de la musique et de la chanson.

ACTIONS PRIORITAIRES :

- Renforcer les stratégies pour assurer l'amélioration continue du programme d'études en Chanson ainsi que des services offerts par l'ÉNC.
- Établir des ententes avec des partenaires du milieu culturel et de l'industrie de la musique afin que les étudiants et les diplômés puissent mettre en valeur leur talent.
- Établir des liens étroits et solides avec la communauté culturelle, avec l'industrie de la musique et avec des partenaires financiers afin de renforcer l'image de marque et le rayonnement de l'ÉNC.

Indicateurs	Résultats attendus d'ici 2022
Activités et moyens mis en place pour assurer l'amélioration continue de l'ÉNC dans toutes ses dimensions.	• Analyse annuelle des actions mises en œuvre ainsi que de leur efficacité en vue d'ajuster les actions, et ce, en conformité avec le plan stratégique 2017-2022 de l'École nationale de la chanson.
Participation des étudiants et diplômés à des événements, spectacles ou tournées de musique et de variété.	
Nombre de partenariats ou de collaborations. Nombre d'activités de représentation de l'ÉNC.	

6. Mise en œuvre et suivi du plan stratégique

Le Comité de direction sera responsable de la mise en œuvre, du suivi et de l'actualisation du plan stratégique.

Le plan de travail annuel des directions, lié à la planification stratégique, ainsi que les tableaux de bord de gestion assureront, d'une part, le déploiement des actions prioritaires prévues au plan stratégique et d'autre part, le suivi des indicateurs et de la progression des résultats en vue de l'atteinte des objectifs. En fonction des constats du Comité de direction, sur une base semi-annuelle, des ajustements pourraient être apportés.

Au terme de chaque année scolaire, un bilan du plan de travail annuel et des résultats obtenus sera déposé au Conseil d'administration. En 2022, le plan stratégique fera l'objet d'une autoévaluation.

La planification stratégique étant un processus dynamique, tributaire d'un grand nombre de facteurs liés à l'environnement interne et externe du Cégep, celle-ci pourrait être amenée à évoluer dans le temps en fonction des circonstances. Ainsi, des opportunités à saisir et des défis à relever pourraient influencer le déploiement du plan stratégique et potentiellement, conduire à une actualisation de celui-ci.

Annexe 1 : Démarche d'élaboration

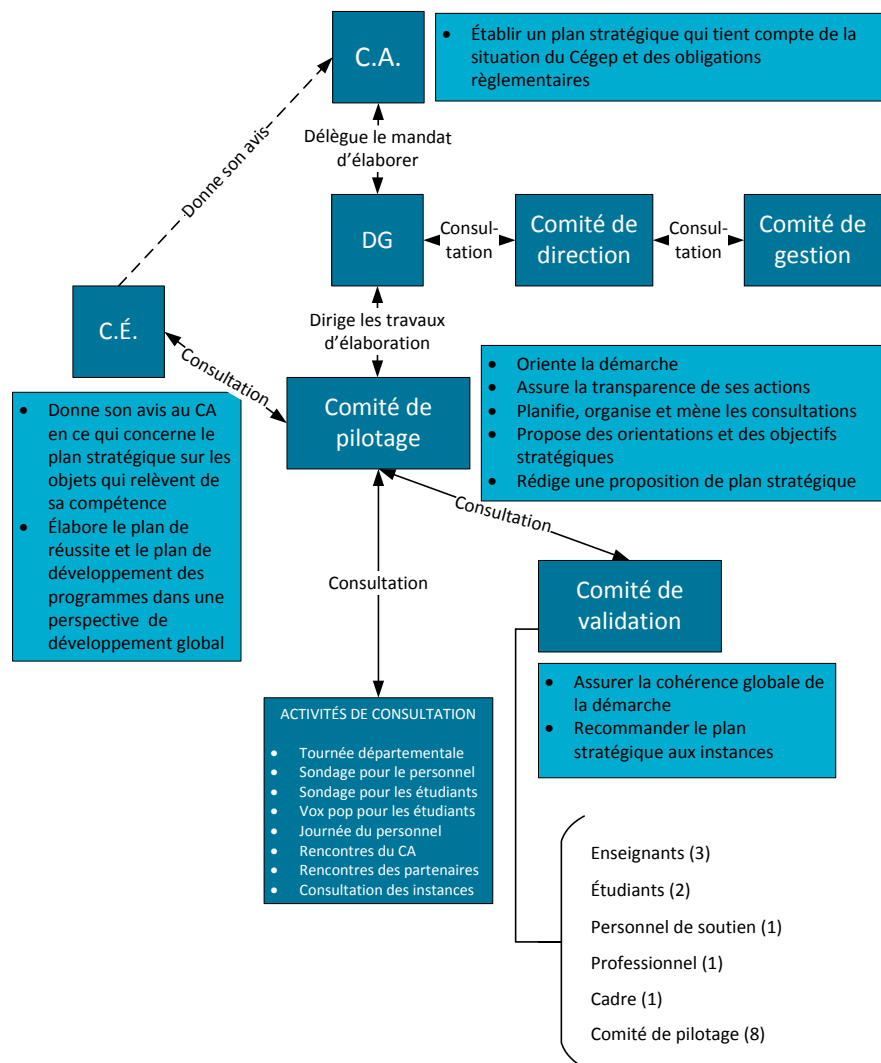
1. Devis

Le Conseil d'administration a adopté en mars 2016 la démarche d'élaboration du plan stratégique 2017-2022²⁰. Cette démarche vise à identifier les éléments stratégiques permettant au Cégep de Granby de réaliser sa mission. Elle s'appuie sur les conclusions du rapport d'autoévaluation du plan stratégique 2011-2016 et sur une large consultation du milieu. Cette démarche détermine les orientations et les objectifs prioritaires pour le développement du Cégep au cours des cinq prochaines années.

La démarche adoptée par le Conseil d'administration décrivait les principaux enjeux, les principes et valeurs la guidant, la méthodologie prévue de même que la conduite des travaux et les responsabilités des différentes instances (Conseil d'administration et Commission des études) et des différents comités (comité de pilotage et comité de validation). Un échéancier était aussi proposé qui visait l'adoption du nouveau plan stratégique en décembre 2016. La volonté d'impliquer largement le personnel et les instances dans le processus d'élaboration a fait en sorte qu'il n'a été possible d'adopter le plan stratégique qu'en avril 2017.

Processus d'élaboration

Plan stratégique 2017-2022



²⁰ Cégep de Granby. *Démarche d'élaboration du plan stratégique 2016-2021, incluant le plan de réussite*. Mars 2016, 7 pages.

2. Structure et processus

Dans le processus d'élaboration du plan stratégique, le directeur général a deux comités : le comité de pilotage qui a la responsabilité d'assurer l'opérationnalisation des différentes étapes de la démarche et le comité de validation qui en assure la cohérence. Le schéma précédent établit les relations existantes entre les différents comités et instances impliqués. Au cours du processus, les membres du personnel, les membres de l'équipe de direction, de même que les membres de la Commission des études et du Conseil d'administration ont été régulièrement consultés et informés de l'avancement des travaux.

3. Consultations

3.1 Tournée des départements et des services

Entre les mois de février et d'avril 2016, le directeur général et la directrice des études ont profité de leur arrivée récente en poste au Cégep de Granby pour rencontrer l'ensemble des départements. Le directeur général a poursuivi les consultations en effectuant la tournée des services. L'objectif de ces tournées était principalement de sensibiliser le personnel au processus d'élaboration de la nouvelle planification stratégique. Cette tournée visait aussi à recevoir les premiers commentaires des membres du personnel à propos de la mission, de la vision et des valeurs de l'institution. Tous les départements et services ont été rencontrés. Ainsi plus de 80 % des membres du personnel se sont exprimés lors de cette tournée.

3.2 Autoévaluation

Au printemps 2016, le comité de pilotage a consacré ses énergies à l'autoévaluation de la planification stratégique 2011-2016 et à la consultation du personnel. Le rapport d'autoévaluation²¹ a été adopté au Conseil d'administration le 14 septembre 2016. Il expose principalement les résultats de l'efficacité du plan stratégique 2011-2016, actualisé en 2013 et en 2015. Il présente aussi un regard critique sur l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du plan stratégique 2011-2016. Le rapport retient six recommandations mises en pratiques dans la démarche d'élaboration de la planification stratégique 2017-2022.

3.3 Sondages

Deux sondages ont été préparés au printemps 2016. L'un s'adressait aux étudiants et l'autre aux membres du personnel. Ces deux sondages visaient essentiellement à prendre le pouls sur quelques sujets liés à la mission du Cégep et à sa mise en œuvre. Il traitait particulièrement du milieu de vie et de travail ou d'études, de la réussite, des programmes d'études et formations, des liens avec la communauté. Il se terminait par un questionnaire sur la mission, la vision et les valeurs.

156 employés ont participé à ce sondage, soit plus de 56 % des membres du personnel. Le personnel non enseignant s'est impliqué à plus de 65 % et le personnel enseignant à plus de 53%. De leur côté, 595 étudiants ont répondu au sondage, soit 25 % des étudiants inscrits. À l'enseignement régulier, 557 étudiants représentant près de 27 % des étudiants ont complété le sondage alors que 13 % des étudiants de la formation continue l'ont fait.

²¹ Cégep de Granby. *Rapport d'autoévaluation Évaluation de l'efficacité du plan stratégique 2011-2016*. Septembre 2016, 81 pages.

Dans cette phase préliminaire de la consultation, un vox pop a été réalisé auprès des étudiants. Près de 30 étudiants ont été interrogés sur la qualité de leur expérience au Cégep de Granby. Une vidéo d'une dizaine de minutes a été produite et a servi de déclencheur pour les réflexions subséquentes avec les membres du personnel et les membres du Conseil d'administration.

3.4 Journée du personnel

Les résultats de ce sondage ont permis d'organiser une journée de consultation du personnel le 31 mai 2016. Trois thématiques ont été abordées : la réussite, les programmes et formations, l'environnement (physique et humain) et la communauté. Cette journée a été consacrée à identifier des pistes d'actions en vue d'améliorer ou de bonifier les interventions afin mieux remplir la mission du Cégep. Pour cela, le personnel a été invité à prendre part aux discussions et échanges autour de douze tables rondes portant sur des sujets déterminés pour chacun des thèmes.

L'exercice a donc consisté à identifier et à soumettre des propositions d'actions susceptibles de consolider, d'améliorer ou d'enrichir les mesures déjà mises en place au cours des dernières années. Par la suite, les membres du personnel ont été conviés à préciser les objectifs recherchés par ces actions. Près de 120 personnes se sont impliquées lors de cet avant-midi de réflexion collective. Les animateurs d'ateliers, issus de tous les groupes présents, ont par la suite fait rapport des principales propositions émergeant des discussions. Près de 500 actions, projets, activités de tous ordres ont été proposés dans le cadre de cette journée et ont été pris en considération dans l'élaboration du plan stratégique 2017-2022.

3.5 Conseil d'administration

En septembre 2016, à la suite de l'adoption du rapport d'autoévaluation du plan stratégique 2011-2016, les membres du Conseil d'administration, réunis en assemblée spéciale, ont discuté de la mission, de la vision et des valeurs du Cégep. Ce fut l'occasion d'échanges enrichissants permettant au Conseil de prendre une part active dans le processus d'élaboration de la planification stratégique. Des rapports d'étapes ont été présentés aux réunions de novembre 2016 et de février 2017. Ce fut l'occasion de recevoir de nouveaux avis de la part des membres du Conseil d'administration.

3.6 Commission des études

Durant l'automne 2016 et l'hiver 2017, la régie pédagogique de même que les membres de la Commission des études ont été mobilisés pour élargir la réflexion sur le concept de réussite auquel adhère le personnel du Cégep. Ils ont aussi identifié les priorités de travail pour les cinq prochaines années tant pour la réussite, l'engagement étudiant que pour les apprentissages signifiants et stimulants. Le fruit de ce travail de concertation se retrouve dans l'orientation 1 et l'orientation 2 de la planification stratégique.

3.7 Rencontre avec les représentants du milieu

En décembre 2016, le président du Conseil d'administration accompagné du directeur général a rencontré 28 représentants des milieux socioéconomiques, politiques, communautaires et éducatifs de la région. Les objectifs de cette rencontre étaient triples : mieux faire connaître les ressources du Cégep aux représentants de la communauté, cibler des projets de maillage, connaître les perceptions du milieu et connaître les besoins. La rencontre a été un succès particulièrement pour le nombre de personnes

présentes, pour la qualité des propositions émises par les partenaires et pour l'ouverture à la collaboration ayant été exprimée.

3.8 Rencontre avec les exécutifs syndicaux

En mars 2017, le comité de pilotage a rencontré les exécutifs syndicaux pour leur présenter l'état des travaux. Cette rencontre a permis de constater à nouveau l'esprit de collaboration qui anime les différents représentants.

4. Recherche documentaire

Durant le printemps 2016, une recherche documentaire a été effectuée pour permettre de bien saisir les enjeux actuels et futurs de l'éducation postsecondaire. Cette recherche a permis de prendre acte des dernières recherches à propos de la réussite scolaire, de l'engagement et de la motivation des étudiants. De même, les récents travaux du Conseil supérieur de l'éducation sur les nouveaux diplômes collégiaux, sur l'internationalisation de la formation, sur la littératie chez les adultes et sur l'engagement étudiant ont été consultés.

Il en va de même avec les travaux commandés dans le cadre du chantier sur l'offre de formation collégiale; des rapports du CEFRIO sur les jeunes et leur utilisation des technologies de l'information; des recherches sur les habiletés requises pour le marché de l'emploi en 2020.

Les travaux de recherche documentaire ont été exécutés à l'automne 2016 et un document synthèse²² a été rédigé.

5. Processus de décision

5.1 Le comité de validation

Le comité de validation a été rencontré à toutes les étapes importantes de la démarche. Son mandat a été précisé dans le devis d'élaboration. Il a, entre autres, collaboré à définir la démarche globale, reçu le rapport des ateliers de consultation auprès du personnel, contribué à l'élaboration de la mission, de la vision et des valeurs, reçu régulièrement un état d'avancement des travaux et proposé à chacune des étapes des améliorations aux projets de planification stratégique.

5.2 La Commission des études

La Commission des études a été tenue informée régulièrement de l'avancement des travaux et, comme mentionné plus haut, a participé activement à l'élaboration des objectifs stratégiques concernant le plan de réussite et le développement des programmes à l'automne 2016 et à l'hiver 2017. Elle a aussi assumé ses responsabilités en proposant au Conseil d'administration le projet de plan stratégique.

²² Cégep de Granby. *Étude préliminaire de l'environnement interne et externe : Quelques fiches sur des textes récents*. Octobre 2016, 31 pages.

5.3 Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a adopté la démarche d'élaboration en mars 2016 et il a participé à la réflexion sur la mission, la vision et les valeurs de même que sur les enjeux des prochaines années. Le Conseil a été informé régulièrement de l'avancement des travaux et a été en mesure d'émettre des opinions et des commentaires pour influencer le cours de ceux-ci. Enfin, le Conseil d'administration a adopté le plan stratégique 2017-2022 le 2 mai 2017.

6. Résumé

Comité	Mandat	Nombre de rencontres
Conseil d'administration	Établir un Plan stratégique qui tient compte de la situation du collège et des obligations réglementaires.	5 rencontres (mars 2016, septembre 2016, novembre 2016, février 2017, avril 2017).
Commission des études	- Donner son avis au CA en ce qui concerne le plan stratégique sur les objets relevant de sa compétence. - Élaborer les objectifs stratégiques du plan de réussite et du développement des programmes.	8 rencontres (mars 2016, septembre 2016, octobre 2016, novembre 2016, décembre 2016, janvier 2017, février 2016, mars 2017).
Comité de pilotage	- Orienter la démarche. - Assurer la transparence de ces actions. - Planifier, organiser et mener les consultations. - Proposer des orientations et des objectifs stratégiques. - Rédiger une proposition de plan stratégique.	Plus de 25 rencontres du mois de janvier 2016 au mois d'avril 2017.
Comité de validation	- Assurer la cohérence globale de la démarche. - Recommander le plan stratégique aux instances.	8 rencontres (mai 2016, juin 2016, octobre 2016, novembre 2016, décembre 2016, janvier 2017, mars 2017, avril 2017).

Annexe 2 : Autres pistes et moyens d'action identifiés lors des consultations

Sous chacun des objectifs stratégiques, nous regroupons ici les autres pistes et moyens d'actions issus des consultations du printemps 2016 et de l'automne 2016. Sans en être une synthèse formelle, ces pistes et moyens d'action représentent, au moment d'écrire la planification stratégique, ce qui pourrait en constituer la mise en œuvre au cours des cinq prochaines années. Toutefois, une mise en garde s'impose, l'évolution du contexte de mise en œuvre, l'évaluation annuelle des plans de travail des différentes directions et la capacité d'implanter chacune de ces pistes et moyens d'action constitueront autant de moments permettant l'ajustement de la mise en œuvre du plan stratégique au cours des prochaines années.

Orientation 1 : Chaque étudiant engagé dans ses études!

Objectif 1.1 Faciliter l'intégration et l'adaptation de l'étudiant aux études collégiales

- Analyser annuellement et communiquer les résultats du sondage provincial sur les étudiants des cégeps (SPEC), les données PSEP (Profil scolaire des étudiants par programme) et DEFI (Dépistage des étudiants faibles aux fins d'intervention).
- Mettre en place un projet d'entraide étudiant (ex. « ambassadeur », « sentinelle » ou « lignée » : accueil, partage d'expérience (vécu d'un étudiant au Cégep, conseils aux nouveaux étudiants...); habiletés méthodologiques et TIC, etc.).
- Concevoir une trousse virtuelle dynamique et interactive pour les nouveaux étudiants : compétences communicationnelles, sociales et émotionnelles de l'étudiant (communication, gestion des émotions, gestion du stress, relations interpersonnelles, éthique et intégrité, savoir-être, autonomie, résilience, etc.), gestion du temps et de l'agenda, méthodologie, orientation, habiletés TIC, ressources à la bibliothèque, etc.
- Organiser une activité d'accueil pédagogique et technologique dans tous les programmes et formations.
- Former et outiller les enseignants pour l'accompagnement des étudiants ayant des besoins particuliers (étudiants en situation de handicap, étudiants effectuant un retour aux études, étudiants immigrants et allophones).
- Revoir le processus d'admission, la structure des programmes, le processus d'accueil et d'intégration des étudiants immigrants et allophones afin de mieux répondre à leurs besoins.
- Offrir des outils et une formation de mise à niveau sur les habiletés TIC de base, destinée aux étudiants à leur arrivée au Cégep et adaptée aux caractéristiques de chacun (étudiants du secondaire, étudiants effectuant un retour aux études, étudiants immigrants et allophones).
- À partir du profil des nouveaux étudiants ainsi que les exigences des programmes, ajuster les stratégies actuelles et nouvelles visant à favoriser la persévérance, la motivation et la réussite des étudiants de première année.
- Améliorer l'accessibilité au formulaire de dépistage - Soutien à la pédagogie de première année.
- Améliorer l'efficacité, de manière concertée, des actions et des outils pour identifier et intervenir rapidement auprès des étudiants à risque et en assurer le suivi (approche « alerte précoce »).

Objectif 1.2 Guider l'étudiant dans son projet de vie scolaire et professionnelle.

- Développer et intégrer des activités orientantes dans tous les programmes et formations.
- Développer des projets orientants en collaboration avec les milieux professionnels et scolaires afin que les étudiants soient en contact plus rapidement avec le marché du travail ou les études universitaires et valider leur choix professionnel (ex. association avec des mentors, événement annuel consacré aux carrières, professions et emploi, etc.).
- Accroître l'attractivité du programme Alternance-Travail-Études (ATÉ) auprès des étudiants.

Objectif 1.3 Soutenir l'engagement, l'accomplissement et le développement intégral de l'étudiant

- Mettre en place de nouvelles activités axées sur l'ouverture à l'autre et sur le monde, sur le mieux-vivre ensemble : mobilité étudiante, internationalisation de la formation, coopération internationale, ouverture aux différences et développement de la tolérance face à la diversité (culturelle, générationnelle, religieuse, sexuelle et de genre ...), etc.
- Revoir l'offre actuelle des activités périscolaires et parascolaires afin de mieux répondre aux intérêts des étudiants et à leur bien-être global (santé physique et psychosociale).
- Mettre en place des Clubs étudiants, notamment en lien avec les programmes d'études, afin de favoriser le réinvestissement des apprentissages.
- Explorer différents outils pour évaluer le niveau d'engagement des étudiants.
- Mettre en place de nouvelles actions et diversifier les moyens de reconnaissance de l'engagement des étudiants (ex. message personnalisé adressé à des étudiants, remise de certificats, etc.).
- Développer des partenariats afin de sensibiliser les étudiants à l'importance du savoir-être dans un contexte professionnel.
- Développer un service de placement ou un logiciel de placement en ligne (emplois et stages), en collaboration avec des partenaires socioéconomiques.

Orientation 2 : Des apprentissages signifiants et stimulants!

Objectif 2.1 Multiplier les opportunités d'apprentissage visant le développement intégral de l'étudiant

- Développer des projets pédagogiques intégrés aux programmes qui favorisent un apprentissage global : projets multidisciplinaires ou interordres, projets en partenariat avec les milieux éducatifs, socioéconomiques et communautaires, projets d'implication communautaire dans les programmes et formations (utiliser l'expertise des étudiants dans des projets liés à la communauté, et ce dans tous les secteurs de formation).
- Mettre en place de nouvelles stratégies pédagogiques et diversifier la structure des programmes afin de mieux répondre aux besoins de formation (ex. apprentissage en milieu de travail (AMT), coexistence travail-études (CTE), formation à distance, DEC modulaire, cheminement DEC 4 ans, baccalauréat international, etc.).
- Développer la carte programme, notamment à la formation continue (ex. développement durable et environnement, etc.).

- Définir des caractéristiques distinctives pour chacun des programmes et formations (ex. programmes bilingues, en partenariats avec un cégep anglophone; profils entrepreneuriat, développement durable ou international, etc.).
- Offrir un accompagnement dans le suivi et la mise en œuvre des plans TIC.
- Diversifier les méthodes pédagogiques qui, notamment, rendent les apprentissages plus concrets (*team teaching* multidisciplinaire, conférences, visites pédagogiques, cours en ligne, stages d'observation, etc.).
- Offrir des ateliers et des outils misant sur l'apprentissage actif et l'exploitation des technologies en soutien à l'apprentissage.

Objectif 2.2 Mobiliser les acteurs selon une approche programme axée sur l'apprentissage et le cheminement des étudiants

- Former des équipes transdisciplinaires : encadrement des étudiants, dépistage et suivi des étudiants en difficulté, etc.
- Renforcer la coopération entre le Carrefour de la réussite et les programmes pour intervenir de manière préventive et concertée auprès des étudiants en difficulté.
- Mettre en place des formations pratiques ou des séances de codéveloppement avec des enseignants ayant vécu des cas particuliers afin de faciliter l'identification de solutions à mettre en œuvre.
- Offrir un soutien aux enseignants ayant des étudiants présentant des troubles d'apprentissages (dyslexie, dysorthographe, etc.) ou des étudiants allophones.
- Adopter une réelle approche programme par la formation de comités programmes qui assurent la coopération des différents acteurs liée à l'apprentissage et au cheminement des étudiants.
- Faciliter l'accès aux données utiles aux programmes (système d'information institutionnel de gestion des programmes et formations).
- Maintenir les parcours de continuité actuels et développer de nouvelles ententes avec la formation professionnelle au secondaire (DEP-DEC ou DEP-AEC) ou les universités (DEC-BAC), francophones et anglophones, afin de reconnaître les compétences acquises et faciliter les parcours de formation.
- Cibler des actions afin de favoriser la concertation interordres (ex. données statistiques, cheminement scolaire disciplinaire, arrimage des formations ...)
- Mettre en place des activités et des outils qui favorisent la communication et la collaboration interordres (ex. rencontres d'échange entre enseignants de même discipline; rencontres d'échange entre les étudiants du secondaire et du Cégep par l'entremise d'activités sportives, artistiques ou scientifiques; portes ouvertes, comité secondaire-collégial, etc.).

Objectif 2.3 Valoriser la maîtrise de la langue française : compétence essentielle pour la réussite

- Revoir la Politique institutionnelle de valorisation de la langue française en fonction des nouvelles réalités, des pratiques départementales et de la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA).
- Analyser les besoins particuliers pour l'amélioration de la maîtrise du français dans les différents programmes d'études.
- Assurer la formation continue des enseignants en français (ex. formation Antidote, etc.).
- Réviser les Politiques départementales d'évaluation des apprentissages pour assurer la prise en compte de la qualité de la langue française et la correction équitable de la langue française.

- Renforcer les stratégies d'autocorrection et d'amélioration du français à l'aide des TIC selon la nature des programmes et des disciplines.
- Développer des mesures d'aide pour les étudiants qui présentent des problèmes de dyslexie et de dysorthographe, en collaboration avec le Carrefour d'aide à la réussite.
- Mettre en place des activités d'animation culturelle visant la valorisation de la langue française (ex. : production de capsules mises en ligne sur le portail, jeux et concours, remise de prix, etc.).

Orientation 3 : Un personnel engagé et mobilisé!

Objectif 3.1 Offrir un environnement de travail sain et valorisant, axé sur le mieux-être global.

- Mettre en place des plans de développement professionnel.
- Développer des moyens de reconnaissance du personnel.
- Élaborer un outil de collecte de données pour mesurer l'indice de satisfaction sur la qualité du bien-être au travail.

Objectif 3.2 Développer de nouvelles approches pour favoriser les échanges et la collaboration entre le personnel.

- Proposer des activités et des outils qui favorisent l'entraide et la collaboration interdisciplinaire (rencontres d'échange, partage de pratiques...).
- Élaborer un plan de communication interne.
- Mettre en place de nouveaux moyens pour l'élaboration des plans de travail annuels des départements.
- Élaborer un outil de collecte de données pour mesurer l'indice de satisfaction sur la qualité des échanges et de la collaboration intergroupe et interservices.

Objectif 3.3 Poursuivre l'amélioration du milieu de travail et d'études.

- Créer des communautés d'appartenance, des lieux de communication, de rencontre et d'échange pour les étudiants (ex. augmenter les espaces de travail d'équipe à la bibliothèque, aménager des espaces réservés à l'étude, aménager des espaces réservés aux départements, aménager la cafétéria avec des tables et des chaises, Wifi et des prises de courant, climatiser les salles de classe, aménager un corridor de services santé-éducation, etc.).
- Améliorer l'environnement technologique (ex. adapter les locaux pour assurer une optimisation de l'intégration des TIC (branchements, etc.).

Orientation 4 : Le Cégep de Granby, un agent de développement incontournable!

Objectif 4.1 Renforcer la présence du Cégep comme acteur majeur dans le développement de sa région

- Élaborer un plan de communication et d'intervention comprenant entre autres : l'intensification de la présence des Services aux entreprises auprès du secteur industriel et communautaire; la coordination des

actions avec le développement de l'offre de service des programmes du secteur régulier; la valorisation de l'importance du diplôme auprès des employeurs, bien faire connaître les profils de sortie aux employeurs et soutenir les diplômés dans leur recherche d'emploi; le renforcement et l'accroissement des liens et des projets avec la communauté (partenaires socioculturels, éducatifs et économiques); l'élargissement des partenariats avec les entreprises et les organismes de la région pour le développement continu des compétences (réf. *Réflexion stratégique des Services aux entreprises du Cégep de Granby*).

- Tenir ou participer à un colloque Cégep-Entreprises sur les besoins et l'offre de services de formation.
- Travailler au niveau régional pour intégrer les partenaires de l'éducation de l'économie et du communautaire.
- Envisager un accès régional intégré : formation, emploi.

Objectif 4.2 Promouvoir le Cégep et son apport au rayonnement régional

- Améliorer le site web.
- Élaborer un plan de promotion comprenant plusieurs stratégies : valorisation des réalisations étudiantes à l'interne et à l'externe; valorisation des services existants; utilisation dynamique des réseaux sociaux.
- Développer des partenariats avec des entreprises pour mieux faire connaître auprès de celles-ci les programmes ainsi que les compétences des diplômés (journée portes ouvertes, visites en entreprise, etc.).
- Assurer une présence accrue du Cégep dans les écoles secondaires.
- Faire une étude de faisabilité pour développer un accès régional intégré formation et emploi.
- Créer un centre de transfert de technologie dans le domaine des techniques physiques ou en environnement.
- Travailler à mieux développer les liens avec la MRC Brome-Missisquoi.
- Organiser des portes ouvertes pour les entreprises : (expliquer différences DEP, DEC, etc. Travailler en collaboration avec le CRIF).

Objectif 4.3 Assurer le développement et l'essor de l'École nationale de la chanson

- Évaluer la pertinence de développer de nouveaux programmes crédités (DEC, AEC de perfectionnement, formation en ligne, formation à distance, etc.).
- Assurer une veille sur les besoins du milieu et des nouveautés dans une vision d'amélioration continue de l'ÉNC.
- Bonifier les activités de promotion afin de mieux positionner l'ÉNC auprès de l'industrie, des artistes et du grand public.
- Actualiser l'image de l'ÉNC (logo, site internet, etc.).
- Établir des partenariats stratégiques.
- Créer un comité de parrainage composé de membres de l'industrie et d'artistes.

Annexe 3 : Tableaux synoptiques

Orientations et objectifs stratégiques

ORIENTATION 1 CHAQUE ÉTUDIANT ENGAGÉ DANS SES ÉTUDES!	ORIENTATION 2 DES APPRENTISSAGES SIGNIFIANTS ET STIMULANTS!	ORIENTATION 3 UN PERSONNEL MOBILISÉ ET ENGAGÉ!	ORIENTATION 4 LE CÉGEP DE GRANBY, UN AGENT DE DÉVELOPPEMENT INCONTOURNABLE!
Objectif 1.1 Faciliter l'intégration et l'adaptation de l'étudiant aux études collégiales	Objectif 2.1 Multiplier les opportunités d'apprentissage visant le développement intégral de l'étudiant	Objectif 3.1 Offrir un environnement de travail sain et valorisant, axé sur le mieux-être global	Objectif 4.1 Renforcer la présence du Cégep comme acteur majeur dans le développement de sa région
Objectif 1.2 Guider l'étudiant dans son projet de vie scolaire et professionnelle	Objectif 2.2 Mobiliser les acteurs selon une approche programme axée sur l'apprentissage et le cheminement des étudiants	Objectif 3.2 Développer de nouvelles approches pour favoriser les échanges et la collaboration entre le personnel	Objectif 4.2 Promouvoir le Cégep et son apport au rayonnement régional
Objectif 1.3 Soutenir l'engagement, l'accomplissement et le développement intégral de l'étudiant	Objectif 2.3 Valoriser la maîtrise de la langue française : compétence essentielle pour la réussite	Objectif 3.3 Poursuivre l'amélioration du milieu de travail et d'études	Objectif 4.3 Assurer le développement et l'essor de l'École nationale de la chanson

Orientations stratégiques, objectifs et résultats attendus d'ici 2022

ORIENTATION 1 : CHAQUE ÉTUDIANT ENGAGÉ DANS SES ÉTUDES!	
Objectifs	Résultats attendus d'ici 2022
Objectif 1.1 Faciliter l'intégration et l'adaptation de l'étudiant aux études collégiales	• Optimisation des mesures inclusives de soutien et de réussite ainsi que des stratégies pédagogiques de première année dans tous les programmes et formations, en concertation avec les services de la Direction des études. • Actualisation du processus de dépistage, de référence et de suivi des étudiants à risque en première année pour en améliorer l'efficacité. • Analyse semi-annuelle des motifs d'abandon scolaire et de changement de programme en vue d'ajuster les actions. • Analyse annuelle des résultats d'un sondage en vue d'ajuster les actions.
Objectif 1.2 Guider l'étudiant dans son projet de vie scolaire et professionnelle	• Mise en œuvre d'au moins une activité orientante dans tous les programmes et formations, en concertation avec les services de la Direction des études. • Analyse annuelle des résultats d'un sondage en vue d'ajuster les actions.
Objectif 1.3 Soutenir l'engagement, l'accomplissement et le développement intégral de l'étudiant	• Réalisation d'au moins un nouveau projet d'internationalisation de la formation ou d'ouverture à la diversité. • Mise en place d'au moins une nouvelle mesure de reconnaissance annuelle des étudiants. • Actualisation de l'offre d'activités parascolaires et périscolaires et arrimage avec les intérêts des étudiants. • Développement d'au moins une nouvelle activité ou d'un nouvel outil pour faciliter la transition vers le marché du travail ou les études supérieures (régulier et formation continue). • Analyse annuelle des résultats d'un sondage en vue d'ajuster les actions.

ORIENTATION 2 : DES APPRENTISSAGES SIGNIFIANTS ET STIMULANTS!

Objectifs	Résultats attendus d'ici 2022
Objectif 2.1 Multiplier les opportunités d'apprentissage visant le développement intégral de l'étudiant	• Création et mise en œuvre d'au moins deux nouveaux projets multidisciplinaires nécessitant un partenariat interne ou externe et qui favorisent le réinvestissement des apprentissages. • Mise en place d'au moins deux nouveaux parcours de formation. • Définition de caractéristiques distinctives pour chaque programme et formation. • Adoption d'un plan TIC dans chaque programme DEC et dans la formation générale et suivi annuel de la mise en œuvre des plans d'action. • Mise en place annuelle d'au moins un atelier ou outil destiné aux enseignants misant sur l'apprentissage actif et l'exploitation des technologies comme soutien à l'apprentissage.
Objectif 2.2 Mobiliser les acteurs selon une approche programme axée sur l'apprentissage et le cheminement des étudiants	• Expérimentation d'au moins quatre comités programme : un en formation préuniversitaire et trois en formation technique. • Consolidation des protocoles d'entente actuels DEP-DEC et DEC-BAC. • Ratification d'au moins un nouveau protocole d'entente avec les universités et les commissions scolaires. • Mise en place d'un processus de concertation interordres axé sur le cheminement de l'étudiant. • Création d'au moins un nouveau partenariat interordres visant à enrichir les apprentissages des étudiants.
Objectif 2.3 Valoriser la maîtrise de la langue française : compétence essentielle pour la réussite	• Actualisation et mise en œuvre de la Politique institutionnelle de valorisation de la langue française pour l'ensemble du personnel. • Révision des Politiques départementales d'évaluation des apprentissages pour assurer la prise en compte de la qualité de la langue française et la correction équitable de la langue française. • Réalisation d'au moins une activité annuelle de valorisation de la langue française. • Analyse annuelle des résultats d'un sondage en vue d'ajuster les actions. • Obtention d'un taux de réussite de l'ÉUF égal ou supérieur au groupe de comparaison choisi du réseau collégial public.

ORIENTATION 3 : UN PERSONNEL MOBILISÉ ET ENGAGÉ!

Objectifs	Résultats attendus d'ici 2022
Objectif 3.1 Offrir un environnement de travail sain et valorisant, axé sur le mieux-être global	• Engagement dans une démarche pour répondre au cahier de charge de la certification en gestion des ressources humaines choisie. • Amélioration de la satisfaction du personnel relativement à la qualité du bien-être au travail. • Comparaison annuelle du taux de consultation auprès du PAE pour des motifs de travail.
Objectif 3.2 Développer de nouvelles approches pour favoriser les échanges et la collaboration entre le personnel	• Augmentation annuelle du taux d'utilisation des technologies mises à la disposition du personnel par le Cégep. • Organisation d'au moins trois nouvelles activités institutionnelles d'échange et de collaboration. • Amélioration de la satisfaction du personnel relativement à la qualité des échanges et de la collaboration intergroupe et interservices.
Objectif 3.3 Poursuivre l'amélioration du milieu de travail et d'études	• Maintien de la certification Cégep Vert Niveau Excellence • Amélioration d'au moins un aménagement intérieur ou extérieur par année. • Amélioration de l'ergonomie des lieux de travail d'au moins un service ou département par année. • Réalisation d'au moins une amélioration significative et récurrente relative à l'accessibilité au Cégep.

ORIENTATION 4 : LE CÉGEP DE GRANBY, UN AGENT DE DÉVELOPPEMENT INCONTOURNABLE!

Objectifs	Résultats attendus d'ici 2022
Objectif 4.1 Renforcer la présence du Cégep comme acteur majeur dans le développement de sa région	• Comparaison annuelle du nombre d'implications du personnel et des étudiants dans des projets régionaux dans le but de le maintenir ou de l'augmenter. • Réalisation d'au moins un projet de recherche. • Initiation ou participation à au moins une activité de concertation régionale annuellement.
Objectif 4.2 Promouvoir le Cégep et son apport au rayonnement régional	• Comparaison annuelle du taux d'attraction des étudiants des commissions scolaires et des écoles secondaires privées dans les programmes offerts par le Cégep dans le but de le maintenir ou de l'augmenter. • Comparaison annuelle du nombre d'adultes engagés dans des formations aux Services aux entreprises ou à la Formation continue dans le but de le maintenir ou de l'augmenter. • Comparaison annuelle du chiffre d'affaires des Services aux entreprises et à la Formation continue dans le but de maintenir et d'augmenter la rentabilité.
Objectif 4.3 Assurer le développement et l'essor de l'École nationale de la chanson	• Analyse annuelle des actions mises en œuvre ainsi que de leur efficacité en vue d'ajuster les actions, et ce, en conformité avec le plan stratégique 2017-2022 de l'École nationale de la chanson.





www.cegepgranby.qc.ca/PS

Recommandation d'adoption par la Commission des études le 18 avril 2017
Adoption par le Conseil d'administration le 2 mai 2017