

# HORIZON 2026

## PLAN STRATÉGIQUE 2021-2026



## REMERCIEMENTS

Le Collège Montmorency tient à remercier toute la communauté ayant participé à la création du plan stratégique 2021-2026 : les associations et syndicats, le personnel de soutien, le personnel professionnel, le corps professoral, les gestionnaires, les partenaires du Collège (Co-Motion, Université du Québec à Montréal, Université de Montréal, Ville de Laval, etc.), la commission des études ainsi que le conseil d'administration du Collège et Espace Stratégies.

### **Octobre 2021**

Document adopté par le conseil d'administration le 26 octobre 2021.



# TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>MOT DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL</b>	4
<b>2</b>	<b>LE COLLEGE MONTMORENCY</b>	5
	2.1 Bref historique	5
	2.2 Aujourd'hui	5
	2.3 Nos grandes réalisations depuis 5 ans	6
<b>3</b>	<b>DÉMARCHE DE CONSULTATION ET D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE</b>	6
<b>4</b>	<b>PORTRAIT GÉNÉRAL DES TENDANCES, DES CONTEXTES ET DES ENJEUX</b>	8
<b>5</b>	<b>LE CADRE STRATÉGIQUE</b>	9
	Notre mission	9
	Notre vision	9
	Nos valeurs	9
<b>6</b>	<b>ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES</b>	10
<b>7</b>	<b>MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE</b>	12
	Mécanismes de reddition de compte auprès du CA	12
<b>8</b>	<b>INDICATEURS ET CIBLES</b>	13
<b>9</b>	<b>ANNEXE</b>	17



# HORIZON 2026 : UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE À L'ÉCOUTE DE SA COMMUNAUTÉ

# 1

À l'automne 2020, le Collège a amorcé sa démarche de planification stratégique 2021-2026 auprès de sa communauté et ce, dans un contexte inédit. Malgré la situation pandémique qui nous a obligé efforts, adaptation et créativité pour maintenir nos activités, vous avez été nombreux à participer aux multiples activités de consultations que nous vous avons proposées. Nous avons eu l'opportunité de rejoindre l'ensemble des membres de notre communauté ainsi que nos principaux partenaires lavallois.

Vous nous avez rappelé, entre autres, l'importance de consacrer et de planifier nos futures actions et projets pour la réalisation de notre mission éducative, de gérer notre croissance en préservant la qualité de nos programmes et de nos services de formation ainsi que de maintenir un milieu de vie et de travail respectueux et collaboratif. Vous nous avez aussi dit que la finalité de cet exercice visait essentiellement une seule chose : la réussite éducative et le bien-être de notre population étudiante.

## ÉCOUTER POUR MIEUX PLANIFIER

Nous sommes fiers d'avoir pu mettre en œuvre une démarche transparente et ouverte durant laquelle de multiples échanges stimulants et pertinents ont eu lieu avec notre communauté. Nous pouvons dire : mission accomplie! Avec plus de 1 200 participations aux différentes activités de consultation, nous avons maintenant l'assurance que cette planification stratégique est le reflet des préoccupations et des ambitions de notre communauté.

## NOTRE HORIZON 2026 : UN PLAN QUI ÉVOLUE

Lors des diverses consultations, de grands consensus ont pu être dégagés grâce à la généreuse quantité d'information recueillie. Ces consensus institutionnels nous serviront de guide afin de bien répondre à nos besoins de demain. Nous sommes, toutefois, conscients que les enjeux et les préoccupations évoluent. C'est pourquoi, ensemble, nous devons nous assurer, tout au long de sa mise en œuvre, que le plan soit évolutif pour être un reflet fidèle de la réalité montmorencienne.

## LA FORCE D'UNE COMMUNAUTÉ

Notre plan présente des engagements à la fois réalistes et ambitieux que nous souhaitons concrétiser au cours des prochaines années. Au cœur de nos actions se trouvent les étudiantes et les étudiants ainsi que l'ensemble du personnel du Collège (soutien, professionnel, corps professoral, cadre).

La mise en œuvre du plan exigera la collaboration et l'engagement collectif de tous les acteurs impliqués. Nous sommes convaincus aussi que les efforts que nous déploierons dans les années à venir contribueront significativement à la réussite éducative de notre population étudiante et à accentuer les initiatives de développement durable pour nos futures générations.

Impossible de conclure ce mot sans remercier toute notre communauté. Sans vous, rien de tout cela n'est possible. Merci de votre engagement et de votre grand dévouement! Nous tenons également à remercier les membres du conseil d'administration pour leur participation exceptionnelle et leur soutien constant. La mise en commun des efforts de tous et l'agilité dont nous avons fait preuve pour maintenir une offre de services de qualité démontrent, hors de tout doute, la force de notre organisation.

**Christiane Pichette**, présidente du conseil d'administration

**Olivier Simard**, directeur général

# 2 LE COLLÈGE MONTMORENCY

## 2.1 BREF HISTORIQUE

Fondé le 5 novembre 1969 dans la foulée de la création des cégeps au Québec, le Collège Montmorency s'est imposé comme le seul établissement d'enseignement supérieur public qui offre une formation de niveau collégial à Laval. Alors que plusieurs autres cégeps créés à la même époque étaient formés par fusion avec des institutions d'enseignement déjà existantes, le Collège s'est construit avec des infrastructures et aménagements entièrement nouveaux. Les premiers étudiants montmorenciens ont été accueillis à l'automne 1973, dans les locaux de l'école secondaire Saint-Maxime. C'est en 1976 que le bâtiment actuel, sur le boulevard de l'Avenir, a été inauguré.

Dès sa fondation, le Collège se destinait à l'expérimentation d'un nouveau modèle pédagogique, basé sur l'apprentissage personnalisé et sur la diversification des méthodes d'enseignement. Le Collège Montmorency devenait également le premier collège-bibliothèque du Québec avec un centre de ressources favorisant l'apprentissage de l'étudiant sous les formes les plus diverses.

La population étudiante ainsi que les services offerts ont crû de manière conséquente entraînant un développement notable des ressources humaines et matérielles de l'institution. Depuis sa création, le Collège a poursuivi l'agrandissement du bâtiment principal et a entrepris la construction de résidences étudiantes. Parmi ses nombreux partenariats initiés dans la communauté, notons ceux avec la Corporation de la Salle André-Mathieu, la Fondation du Collège Montmorency, et la multiplication des activités internationales.

## 2.2 AUJOURD'HUI

Le Collège Montmorency offre 5 programmes de formation préuniversitaire, 23 programmes de formation technique, dont 19 en alternance travail-études. Accueillant plus de 8 300 étudiantes et étudiants à l'enseignement régulier et comptant près de 1200 membres du personnel, il se hisse ainsi parmi les cégeps les plus importants du Québec. Il est aussi le seul cégep public au Québec à offrir les programmes de Techniques d'orthèses et de prothèses orthopédiques, de Techniques de muséologie et de Techniques de sécurité incendie.

La Direction de la formation continue et des services aux entreprises du Collège Montmorency propose également une quinzaine de programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC), le programme de DEC en Soins infirmiers, des perfectionnements pour personnes en emploi, des cours à la carte, un programme de francisation et un service de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC). De plus, elle dessert bon nombre d'entreprises grâce à son service de formation sur mesure en entreprise.

Le Collège Montmorency constitue maintenant un pôle de savoir, de culture et de technologie tout en étant un centre d'activités essentiel pour le développement lavallois et québécois.

Situé en face du métro Montmorency, il fait partie des éléments structurants du développement intégré à haute densité favorisant le transport collectif. Il se fait un devoir de s'engager dans sa collectivité et de contribuer au développement socioéconomique de sa région, tout en tissant des liens à l'étranger.

## 2.3 NOS GRANDES RÉALISATIONS DEPUIS 5 ANS

Le plan stratégique 2014-2020 a mené à la concrétisation de réalisations majeures au cours des cinq dernières années ayant permis au Collège de se démarquer sur le plan institutionnel, régional et national. Nous croyons fermement que ce nouveau plan stratégique lui permettra de continuer sur cette lancée. Parmi les réalisations les plus significatives, notons :

- L'ouverture du nouveau pavillon Guy-Rocher en 2019 ;
- La fondation des cliniques-écoles ;
- L'hébergement du Centre de la petite enfance Youpi ;
- La création du Centre de prévention et d'intervention ;
- La création de nouveaux programmes de formation ;
- Le développement de partenariats avec l'UQAM et l'UdeM dans le domaine de la création numérique.

# 3

## DÉMARCHE DE CONSULTATION ET D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE

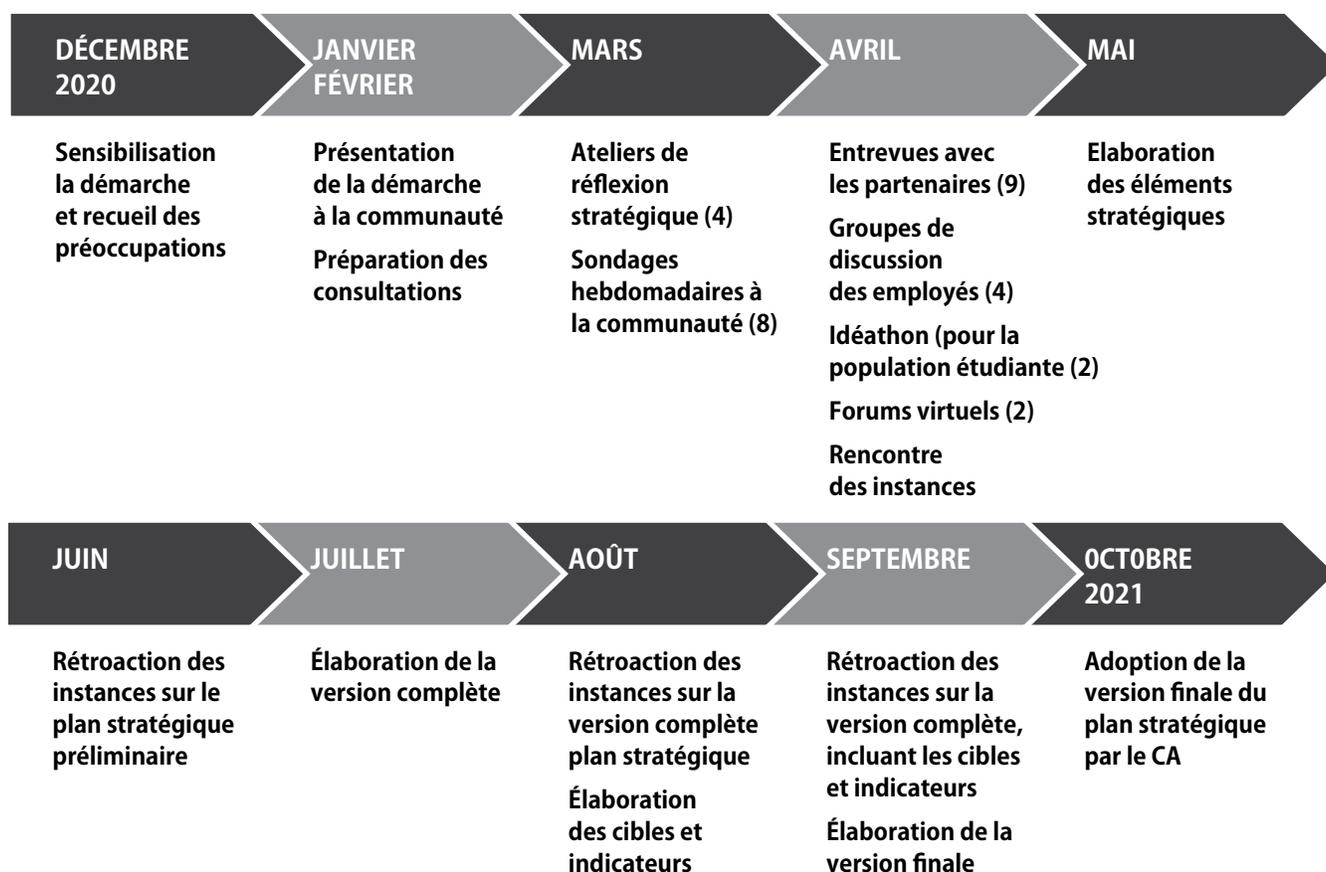
Note : Le contexte et la méthodologie entourant l'élaboration du présent plan stratégique sont disponibles dans le document "Information complémentaire".

L'élaboration du plan stratégique par la mise en œuvre d'une démarche de consultation élargie poursuivait les objectifs suivants :

- Se démarquer comme Collège grâce à un positionnement stratégique fort ;
- Mettre à jour sa mission, sa vision de développement et ses valeurs ;
- S'appuyer sur des projets porteurs à déployer dans les prochaines années ;
- Identifier facilement les enjeux et objectifs importants à prendre en considération ;
- Favoriser l'adhésion et la participation de l'ensemble de sa communauté au sein d'une démarche mobilisatrice.

La démarche d'élaboration de la planification stratégique s'est réalisée de façon collaborative et progressive avec les principaux membres de la communauté montmorencienne (l'équipe de direction, le personnel enseignant, le personnel administratif, la population étudiante, les membres du CA et les partenaires externes).

De façon plus concrète, les travaux tenus sur environ neuf mois, entre janvier et septembre 2021, se sont déroulés en fonction des étapes suivantes :



Il est important de noter que le Collège Montmorency s’est engagé dans cette démarche d’élaboration du nouveau plan stratégique avec des réflexions préliminaires qui ont guidé la démarche. Notamment, le comité de direction avait identifié au préalable quatre thèmes majeurs à aborder durant les consultations, appelés Chantiers stratégiques, soit :

- Nos réussites éducatives : Initiatives liées au plan de réussite du Collège ;
- Notre espace de vie : Projets ou initiatives en lien avec le plan directeur des installations (PDI), la construction et les aménagements ;
- Notre itinéraire numérique : Englobe le plan directeur des ressources informationnelles (PDRI) ainsi que les activités relatives à la transformation numérique ;
- Notre potentiel humain : Actions et initiatives découlant du plan de gestion des ressources humaines (PGRH).

De plus, deux thèmes transversaux avaient été identifiés avant le début de la démarche de consultation :

- Le développement durable ou l’écoresponsabilité (volet social, économique et environnemental)
- L’efficacité, l’agilité et l’innovation

Aussi, une définition rigoureuse de la structure de gouvernance, une communication régulière aux parties prenantes et la prise en compte des constats issus du bilan du dernier plan stratégique du Collège a constitué des facteurs-clés de succès importants à la démarche.

# 4 PORTRAIT GÉNÉRAL DES TENDANCES, DES CONTEXTES ET DES ENJEUX

Les tendances et contextes peuvent exercer une influence importante dans la réussite des objectifs du plan stratégique 2021-2026.

Note méthodologique : Le portrait détaillé peut être consulté sur le site intranet.

On observe une confirmation ou une accélération des tendances suivantes :

- 1: L'utilisation des technologies dans le contexte de la crise sanitaire
- 2: Les changements technologiques et numériques en éducation
- 3: La pénurie de main-d'œuvre
- 4: L'augmentation de la population étudiante et de la pluralité culturelle au Collège
- 5: L'urgence climatique, la protection de l'environnement et le développement durable
- 6: Les milieux de vie institutionnels sains, respectueux, inclusifs et accueillants
- 7: L'évolution des pratiques de gestion pour une organisation du travail plus efficiente, flexible et agile dans les milieux de travail
- 8: L'inclusion des différents profils d'étudiantes et d'étudiants pour soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation
- 9: Le développement de la recherche et l'innovation pédagogique dans le réseau collégial à partir de données probantes

## ENJEUX

De l'analyse des retombées de ces tendances a découlé l'identification de quatre enjeux majeurs :

- **Une communauté engagée envers la réussite éducative**
- **Un établissement de premier plan en enseignement supérieur et une organisation de qualité, recherchée et moderne**
- **Un milieu de vie et d'études sain, durable et accueillant**
- **Un acteur de changement et de progrès social qui se démarque**

# LE CADRE STRATÉGIQUE

# 5

À la suite d'un important travail de consultation de la communauté collégiale, plus de 30 activités de consultations sous diverses formes, les énoncés suivants synthétisent les idées-clés qui se sont dégagées. Ces énoncés ont fait l'objet de nombreuses discussions et séances de travail avec le groupe de réflexion et de validation, la direction générale et le Bureau de la planification institutionnelle et de l'innovation.

## NOTRE MISSION

Établissement d'enseignement supérieur public, accessible et francophone, le Collège Montmorency est impliqué dans la réussite et est dédié à révéler les richesses et les talents des membres de sa communauté. Il contribue à développer une citoyenneté engagée, critique et ouverte sur le monde chez sa population étudiante par la qualité de ses programmes, de ses formations et de son milieu de vie.

## NOTRE VISION

Le Collège Montmorency soutiendra et développera le plein potentiel de sa communauté. Sa population étudiante sera inspirée par son milieu d'apprentissage chaleureux et accueillant qui favorisera l'inclusion sociale et la diversité ; son personnel engagé dans la réussite éducative qui en partagera une vision commune ; son implication dans le développement durable et le bien-être des générations futures.

Le Collège Montmorency se distinguera à titre de créateur d'avenirs.

## NOS VALEURS

Les valeurs qui nous animent s'expriment par l'**engagement** qui nous motive à réaliser nos aspirations ; la **collaboration** qui nous rassemble ; l'**ouverture** qui nous invite à la découverte de soi et de l'autre avec respect et empathie ; la **créativité** qui nous inspire à innover dans toutes nos sphères d'activité.

# ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

## 6

Les orientations stratégiques du plan, c'est-à-dire les grands axes de travail du Collège Montmorency pour les cinq prochaines années, découlent directement des enjeux identifiés précédemment. Les orientations et les objectifs stratégiques sont détaillés dans le tableau ci-dessous. Chaque objectif stratégique est lié à des indicateurs et des cibles.

### ENJEU 1

#### Une communauté engagée envers la réussite éducative

#### ORIENTATION STRATÉGIQUE ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES CORRESPONDANTS

##### 1. Soutenir la persévérance, l'engagement et la diplomation en tenant compte des parcours et profils diversifiés

- 1.1. Partager une vision institutionnelle de la réussite éducative dans une perspective d'inclusion
- 1.2. Actualiser les mesures de réussite
- 1.3. Améliorer le filet de sécurité et l'efficacité des mesures de dépistage et de prévention offerts à la population étudiante
- 1.4. Prendre en compte les enjeux de réussite dans le parcours scolaire des étudiants lors de l'élaboration ou de la révision des programmes d'études
- 1.5. S'appuyer sur les résultats des recherches en éducation dans le déploiement de pratiques pédagogiques
- 1.6. Stimuler l'engagement étudiant pour sa réussite scolaire et éducative

### ENJEU 2

#### Un milieu de vie et d'études sain, durable et accueillant

#### ORIENTATION STRATÉGIQUE ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES CORRESPONDANTS

##### 2. Créer des espaces de vie accessibles, chaleureux et collaboratifs dans une perspective écoresponsable pour répondre aux besoins et à l'évolution de la communauté montmorencienne

- 2.1. Assurer la disponibilité et la mobilisation des ressources en fonction des besoins de la communauté et en soutien à la mission du Collège
- 2.2. Aménager des espaces innovants et évolutifs dans une perspective écoresponsable
- 2.3. Animer et diversifier les activités et les événements afin de permettre une appropriation collective des lieux par les membres de la communauté
- 2.4. Susciter la participation et l'adhésion de la communauté aux projets d'aménagement et d'infrastructure

### ENJEU 3

**Un établissement de premier plan en enseignement supérieur et une organisation de qualité, recherchée et moderne**

#### ORIENTATION STRATÉGIQUE ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES CORRESPONDANTS

- 3. Valoriser le potentiel individuel, collectif et organisationnel en consolidant un milieu de travail et d'étude attrayant, accueillant et respectueux du bien-être des personnes**
- 3.1. Mettre en œuvre des initiatives valorisant un climat de travail et d'étude sain et respectueux
- 3.2. Positionner le Collège comme employeur de choix, afin d'attirer, d'accueillir, de retenir et de soutenir le développement professionnel de son personnel
- 3.3. Faire rayonner la qualité de nos programmes afin d'être un lieu d'étude et de travail plus attractif
- 3.4. Adopter les meilleures pratiques institutionnelles et de gouvernance pour devenir une organisation plus collaborative, simple, efficiente et écoresponsable
- 3.5. Orchestrer une transition numérique au service de la mission du Collège qui intègre mobilité et agilité

### ENJEU 4

**Un acteur de changement et de progrès social qui se démarque**

#### ORIENTATION STRATÉGIQUE ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES CORRESPONDANTS

- 4. S'investir au cœur même de l'effervescence lavalloise à titre d'acteur de développement ouvert sur le monde et impliqué dans la transition écoresponsable**
- 4.1. Accroître les collaborations avec nos partenaires locaux, nationaux et internationaux
- 4.2. Participer à des projets collectifs favorisant le développement durable
- 4.3. Valoriser la recherche et l'innovation au sein de la communauté montmorencienne et auprès des partenaires
- 4.4. Soutenir l'internationalisation de la formation
- 4.5. Soutenir la mobilité étudiante et professionnelle

# 7 MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE

À la suite de l'adoption du plan stratégique Horizon 2026, vient l'étape de sa réalisation. Pour ce faire, le Collège a veillé à se doter d'une stratégie de mise en œuvre (plan d'action et bilan annuel), ainsi que de mécanismes de suivi et de révision de son plan stratégique.

Les recommandations concernant ces mécanismes de mise en œuvre sont synthétisées ici, listées par étapes :

1. Définition d'une structure de gouvernance qui sera pilotée par le Bureau de la planification institutionnelle et de l'innovation ;
2. Accompagnement des membres du Comité de direction pour la mise en application et le suivi des indicateurs. ;
3. Communication du plan stratégique à la communauté, par le Bureau de la planification institutionnelle et de l'innovation ;
4. Identification de stratégies d'action pour atteindre les cibles fixées, par les équipes de travail au sein des directions, départements;
5. Exécution des actions prévues au plan de travail annuel institutionnel par l'ensemble de la communauté collégiale ;
6. Reddition de compte, par le Comité de direction et le Bureau de la planification institutionnelle et de l'innovation ;
7. Révision mineure du plan stratégique et actualisation, quand nécessaire, par le Comité de direction et le Bureau de la planification institutionnelle et de l'innovation.

Le suivi de ces étapes, planifié et en cours au moment de la rédaction du plan stratégique, constitueront des facteurs-clés importants de la concrétisation du plan stratégique 2021-2026.

## MÉCANISMES DE REDDITION DE COMPTES AUPRÈS DU CA

La reddition de comptes se fera par l'adoption des bilans et des rapports annuels montrant l'atteinte des cibles du plan stratégique à partir du tableau de bord des cibles et indicateurs. Le bilan annuel des activités et le rapport annuel seront adoptés au CA du Collège lors du mois de novembre. Ils seront réalisés en collaboration avec la Direction générale, le Comité de direction ainsi que les départements et services concernés. Les documents devront être déposés au comité de gouvernance du CA pour avis avant d'être déposés et adoptés lors d'une séance du conseil.

## RÉVISION MINEURE DU PLAN STRATÉGIQUE

La rencontre annuelle de type « Lac-à-l'épaule » permettra, au besoin, de proposer au conseil d'administration du Collège des mesures de révision mineure afin de corriger des éléments du contenu du plan stratégique. Ces éléments ne pourront modifier de façon substantielle le contenu des orientations et des objectifs stratégiques. Les propositions de corrections mineures devront être soumises au comité de gouvernance du CA pour avis avant d'être déposées et adoptées lors d'une séance du conseil.

## ACTUALISATION DU PLAN STRATÉGIQUE

Lors des rencontres annuelles réunissant les membres de l'équipe de direction, si des mesures de correction proposées sont considérées majeures et concernent le contenu substantiel des orientations ou des objectifs stratégiques, le CA pourra décider de faire un exercice d'actualisation selon la démarche qu'il jugera la plus appropriée et efficace. Cette démarche devra, cependant, comprendre au moins une activité de consultation auprès de l'ensemble de la communauté montmorencienne. Les propositions de corrections devront également être soumises aux instances appropriées et au comité de gouvernance du CA pour avis avant d'être déposées et adoptées lors d'une séance du conseil.

# 8

## INDICATEURS ET CIBLES

### ENJEU 1: UNE COMMUNAUTÉ ENGAGÉE ENVERS LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE

#### 1. SOUTENIR LA PERSÉVÉRANCE, L'ENGAGEMENT ET LA DIPLOMATION EN TENANT COMPTE DES PARCOURS ET DES PROFILS DIVERSIFIÉS

INDICATEUR	DÉPART	CIBLE
<b>1.1 Partager une vision institutionnelle de la réussite éducative dans une perspective d'inclusion</b>		
État d'avancement de la réalisation du plan de réussite 2022-2027	0%	80%
Nombre de formations offertes	0	10
Nombre d'initiatives ou de projets favorisant la collaboration de membres de la Direction des études et de la Direction des affaires étudiantes avec les départements	ND*	ND**
*Non disponible pour l'année de référence 2020-2021		
** La cible sera déterminée à compter de la première mesure (fin de l'an 1).		
<b>1.2 Actualiser les mesures de réussite</b>		
Proportion des centres d'aide ayant actualisé les mesures de réussite	0%	75%
<b>1.3 Améliorer le filet de sécurité et l'efficacité des mesures de dépistage et de prévention offerts à la population étudiante</b>		
Proportion de départements qui adoptent, dans le cadre de leurs cours, la prise en charge de la prévention de l'échec	20%	100%
Taux de réinscription à la troisième session	60%	61%
État d'avancement de l'optimisation locale du SPEC (Sondage provincial sur les étudiants des cégeps) comme outil de dépistage et de prévention pour développer des interventions ciblées	50%	100%
Taux de satisfaction des étudiants ayant reçu une aide du Service d'aide à l'apprentissage et des centres d'aide	80%	80%
<b>1.4 Prendre en compte les enjeux de réussite dans le parcours scolaire des étudiants lors de l'élaboration ou la révision des programmes d'études</b>		
Proportion des programmes intégrant des mesures de réussite adaptées	25%	100%
<b>1.5 S'appuyer sur les résultats des recherches en éducation dans le déploiement de pratiques pédagogiques</b>		
Proportion de pratiques pédagogiques déployées qui s'appuient sur la recherche en éducation	100%	100%
<b>1.6 Stimuler l'engagement étudiant pour sa réussite scolaire et éducative</b>		
Proportion des activités parascolaires, périscolaires et sportives intégrant des piliers du développement durable	ND*	60%
*Non disponible pour l'année de référence 2020-2021		

## ENJEU 2: UN MILIEU DE VIE ET D'ÉTUDES SAIN, DURABLE ET ACCUEILLANT

### 2. CRÉER DES ESPACES DE VIE ACCESSIBLES, CHALEUREUX ET COLLABORATIFS DANS UNE PERSPECTIVE ÉCORESPONSABLE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS ET À L'ÉVOLUTION DE LA COMMUNAUTÉ MONTMORENCIENNE

INDICATEUR	DÉPART	CIBLE
<b>2.1 Assurer la disponibilité et la mobilisation des ressources en fonction des besoins de la communauté et en soutien à la mission du Collège</b>		
Proportion des projets institutionnels se déroulant en adéquation avec la disponibilité et la mobilisation des ressources (humaines et matérielles)	80%	100%
<b>2.2 Aménager des espaces innovants et évolutifs dans une perspective écoresponsable</b>		
Écart entre la superficie (en m2) des espaces disponibles et ceux requis pour réaliser les activités pédagogiques et parascolaires	-10 800	0
<b>2.3 Animer et diversifier les activités et les événements afin de permettre une appropriation collective des lieux par la communauté montmorencienne</b>		
Nombre moyen d'activités ou d'événements se tenant dans les lieux identifiés annuellement	ND*	30
*Non disponible pour l'année de référence 2020-2021		
<b>2.4 Susciter la participation et l'adhésion de la communauté aux projets d'aménagements et d'infrastructures</b>		
Proportion des projets d'aménagements et d'infrastructures qui ont fait l'objet d'une consultation auprès des groupes ciblés	70%	100%

## ENJEU 3: UN ÉTABLISSEMENT DE PREMIER PLAN EN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET UNE ORGANISATION DE QUALITÉ, RECHERCHÉE ET MODERNE

### 3. VALORISER LE POTENTIEL INDIVIDUEL, COLLECTIF ET ORGANISATIONNEL EN CONSOLIDANT UN MILIEU DE VIE ATTRAYANT, ACCUEILLANT ET RESPECTUEUX DU BIEN-ÊTRE DES PERSONNES

INDICATEUR	DÉPART	CIBLE
<b>3.1 Mettre en œuvre des initiatives valorisant un climat de travail et d'études sain et respectueux</b>		
Taux de satisfaction des étudiant.e.s au regard des services offerts par le Collège	ND***	80%
Proportion du personnel ayant un sentiment d'accomplissement professionnel	87%	87%
Taux d'appréciation du soutien à la santé psychologique au travail	60%	72%
*** Aucun sondage n'a été administré en 2020-2021		
<b>3.2 Positionner le Collège comme un employeur de choix, afin d'attirer, d'accueillir, de retenir et de soutenir le développement professionnel de son personnel</b>		
Taux de satisfaction relative à la reconnaissance au travail	53%	80%
Proportion du personnel étant à l'emploi du Collège depuis trois ans ou plus sur un poste régulier	76%	78%
<b>3.3 Faire rayonner la qualité de nos programmes afin d'être un lien d'étude et de travail plus attractif</b>		
Proportion des programmes dont la stratégie de communication a été actualisée	10%	70%
<b>3.4 Adopter les meilleures pratiques institutionnelles et de gouvernance pour devenir une organisation plus collaborative, simple, efficiente et écoresponsable</b>		
Taux d'utilisation moyen des outils et méthodes de gouvernance déployés par le Bureau de la planification institutionnelle et de l'innovation	52%	100%
Nombre de processus révisés afin de les adapter à des pratiques actualisées, simplifiées et plus efficaces.	35	70
<b>3.5 Orchestrer une transition numérique au service de la mission du Collège qui intègre mobilité et agilité</b>		
Proportion des départements d'enseignement ayant migré vers l'environnement technologique favorisant la mobilité	0%	25%
Nombre de processus touchant le soutien à l'usager ayant été révisés puis adaptés à une approche libre-service	0	5

## 4. ENJEU 4: UN ACTEUR DE CHANGEMENT ET DE PROGRÈS SOCIAL QUI SE DÉMARQUE

### 4. S'INVESTIR AU CŒUR MÊME DE L'EFFERVESCENCE LAVALLOISE À TITRE D'ACTEUR DE DÉVELOPPEMENT OUVERT SUR LE MONDE ET IMPLIQUÉ DANS LA TRANSITION ÉCORESPONSABLE

INDICATEUR	DÉPART	CIBLE
<b>4.1 Accroître les collaborations avec nos partenaires locaux, nationaux et internationaux</b>		
Nombre de projets institutionnels en cours annuellement en collaboration avec nos partenaires	15	20
Nombre de partenariats développés annuellement avec des comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO)	1	6
Nombre d'étudiants impliqués dans les activités entrepreneuriales et économiques	ND*	ND**
*Non disponible pour l'année de référence 2020-2021		
** La cible sera déterminée à compter de la première mesure (fin de l'an 1).		
<b>4.2 Participer à des projets collectifs favorisant le développement durable</b>		
Nombre de projets reliés au développement durable auxquels le Collège est associé annuellement	7	10
<b>4.3 Valoriser la recherche et l'innovation au sein de la communauté montmorencienne et auprès des partenaires</b>		
Nombre de formations continues offertes à l'industrie et en entreprise sur les nouveaux contenus (innovants)	0	2
Nombre de projets de recherche et d'innovation ayant cours annuellement	11	20
<b>4.4 Soutenir l'internationalisation de la formation</b>		
Nombre d'initiatives des programmes et départements proposant un stage (crédité ou enrichissement à la formation) de mobilité étudiante à l'international	11	15
Proportion de programmes qui intègrent le volet international/interculturel dans leur profil de sortie	15%	25%
<b>4.5 Soutenir la mobilité étudiante et professionnelle</b>		
Nombre de projets de mobilité auxquels des membres de la communauté participent annuellement	25	27

## TENDANCE 1 : L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES DANS LE CONTEXTE DE LA CRISE SANITAIRE

- **Nos opportunités** : Une forte demande pour le télétravail ainsi que des aménagements intérieurs et des infrastructures numériques à consolider.
- **Nos défis** : Un encadrement de l'utilisation du télétravail et de la formation à distance respectant la mission et le projet éducatif du Collège. L'omniprésence des technologies de communication dans la vie quotidienne.
- **Nos acquis** : Un personnel mieux formé et expérimenté qui a bénéficié des aspects positifs et qui a identifié les nuisances à éviter. Le développement de compétences numériques acquises par le personnel durant la pandémie.
- **Nos besoins** : La poursuite de la formation et de l'acquisition des compétences numériques du personnel et de la population étudiante. Le besoin de simplifier les procédures, outils et plateformes numériques.

## TENDANCE 2 : LES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES ET NUMÉRIQUES EN ÉDUCATION

- **Nos opportunités** : Des investissements importants du Gouvernement du Québec pour la transition numérique.
- **Nos défis** : L'éparpillement des ressources disponibles et l'utilisation des ressources appropriées selon les besoins réels des utilisateurs.
- **Nos acquis** : Des infrastructures administratives et numériques consolidées.
- **Nos besoins** : L'établissement d'une gouvernance, d'une gestion et d'une planification de transition numérique centrées sur la mission éducative du Collège.

## TENDANCE 3 : LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE

- **Nos opportunités** : Des partenaires lavallois mobilisés pour lutter contre le décrochage. Des investissements gouvernementaux pour financer des formations diversifiées.
- **Nos défis** : La valorisation, avec nos partenaires lavallois, des diplômés d'études supérieures et le recrutement ainsi que la rétention du personnel au Collège. La concurrence croissante pour la main-d'œuvre qualifiée.
- **Nos acquis** : La qualité de nos programmes de formation et de leur amélioration continue qui s'adaptent aux évolutions du milieu du travail. L'atteinte des objectifs des dernières années pour maintenir des relations de travail harmonieuses. Les occasions de développement professionnel, de reconnaissance et d'implication du personnel.
- **Nos besoins** : Les processus d'accueil et d'intégration des nouveaux employés à bonifier et développer l'image de marque comme employeur. La poursuite de l'amélioration continue de la qualité de nos programmes de formation.

## TENDANCE 4 : L'AUGMENTATION DE LA POPULATION ÉTUDIANTE ET DE LA PLURALITÉ CULTURELLE AU COLLÈGE

- **Nos opportunités** : La forte augmentation démographique étudiante à anticiper à Laval et les avantages de la diversité culturelle pour une réussite éducative ouverte sur le monde.
- **Nos défis** : La gestion de la croissance de l'effectif étudiant et du personnel en préservant la mission et l'identité du Collège. L'accueil et l'accompagnement adéquat des personnes issues de l'immigration.
- **Nos acquis** : Un milieu de vie institutionnel déjà pluriculturel organisé et riche. Une planification des infrastructures arrimée à la mission éducative et aux besoins de la communauté montmorencienne. Le seul cégep francophone qui accueille une population étudiante inuite.
- **Nos besoins** : La capacité des infrastructures actuelles à accueillir une augmentation de la population étudiante

## TENDANCE 5 : L'URGENCE CLIMATIQUE, LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

- **Nos opportunités** : Une jeunesse mobilisée et sensibilisée à l'action citoyenne. Une accessibilité du Collège par des moyens de transport collectifs et actifs. Des espaces vacants à l'extérieur et des infrastructures à développer qui ont un fort potentiel d'aménagement durable.
- **Nos défis** : Une adhésion de la communauté aux valeurs communes pour les actions concertées en environnement et aux nouveaux plans d'aménagements proposés. Amener la communauté montmorencienne à changer ses habitudes de transport et de consommation.
- **Nos acquis** : Des investissements en développement durable (exemple : la certification LEED du bloc A et l'abri à vélos), des procédures et une politique à jour. Une communauté mobilisée et consciencieuse. L'aménagement d'un toit vert au Pavillon Guy-Rocher.
- **Nos besoins** : Une réduction significative de l'empreinte écologique pour répondre aux attentes de la nouvelle génération. L'acquisition de compétences en développement durable pour tous les membres de la communauté.

## TENDANCE 6 : LES MILIEUX DE VIE INSTITUTIONNELS SAINS, RESPECTUEUX, INCLUSIFS ET ACCUEILLANTS

- **Nos opportunités** : Un contexte social et politique favorable à l'inclusion sociale pour favoriser l'équité et l'accessibilité.
- **Nos défis** : La polarisation et la radicalisation des discours. La banalisation des comportements irrespectueux en milieu de travail et d'études.
- **Nos acquis** : Des politiques et procédures institutionnelles actualisées. La mise en place d'un Centre de prévention et d'intervention. Une offre multiple et diversifiée pour des infrastructures et des activités parascolaires, culturelles et sportives.
- **Nos besoins** : La valorisation du respect, de la bienveillance, de la tolérance, de l'inclusion et d'une éthique au travail et à l'étude.

## TENDANCE 7 : L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES DE GESTION POUR UNE ORGANISATION DU TRAVAIL PLUS EFFICIENTE, FLEXIBLE ET AGILE DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL

- **Nos opportunités** : Une reconnaissance collective au niveau national des conséquences néfastes de la lourdeur administrative, des redditions de comptes et des effets de silo.
- **Nos défis** : La mise en œuvre d'une gestion de changement de l'organisation du travail dans un milieu institutionnel normé et encadré par des lois, des directives et des conventions collectives.
- **Nos acquis** : Un diagnostic clair des priorités et des potentiels de changement à effectuer. Un consensus institutionnel fort pour réduire les lourdeurs administratives.
- **Nos besoins** : La simplification, la transformation et l'adaptation des mécanismes de gestion et de planification. L'alignement et l'actualisation des plans directeurs et des outils de planification.

## TENDANCE 8 : L'INCLUSION DES DIFFÉRENTS PROFILS D'APPRENANT POUR SOUTENIR LA RÉUSSITE, LA PERSÉVÉRANCE ET LA DIPLOMATION

- **Nos opportunités** : Une meilleure connaissance scientifique des adaptations et stratégies gagnantes pour les différents profils d'étudiants. Une volonté de favoriser le travail collaboratif impliquant tous les acteurs de l'établissement.
- **Nos défis** : L'augmentation importante de la population étudiante avec des diagnostics et des difficultés d'apprentissage ainsi que l'augmentation des difficultés d'intégration sociale et des problèmes de santé mentale. La pluralité et la disparité des niveaux de compétences langagières. La réticence aux changements, à l'innovation et à la mobilisation chez certains intervenants.
- **Nos acquis** : Les collaborations et les synergies au sein des départements et des programmes pour un engagement à la réussite. L'existence de nombreuses mesures d'aide et d'activités stimulantes et enrichissantes offertes à la population étudiante. La reconnaissance de l'engagement étudiant dans le bulletin scolaire.
- **Nos besoins** : Des stratégies pour la prévention et le dépistage en début de cheminement scolaire et l'identification en amont des difficultés d'apprentissage comme meilleures stratégies pour offrir un environnement qui favorise la réussite. Une connaissance à jour des données de cheminement scolaire, des profils de la population étudiante et des enjeux de réussite qui y sont associés, tant à l'enseignement régulier qu'à la formation continue.

## TENDANCE 9 : LE DÉVELOPPEMENT DE LA RECHERCHE ET L'INNOVATION PÉDAGOGIQUE DANS LE RÉSEAU COLLÉGIAL À PARTIR DE DONNÉES PROBANTES

- **Nos opportunités** : Le développement de partenariats existants pour des projets et activités de recherche avec des organismes, des institutions et des entreprises de Laval.
- **Nos défis** : La poursuite de l'amélioration et du développement des programmes de formation en intégrant les résultats probants de la recherche en éducation.
- **Nos acquis** : La capacité d'innovation reconnue par les expériences passées et l'expertise des membres du personnel pour soutenir et accompagner le corps professoral.
- **Nos besoins** : Le maintien d'une offre pertinente de perfectionnement au personnel enseignant. L'amélioration de la diffusion et de l'utilisation des résultats de la recherche, spécifiquement en pédagogie, en didactique et en docimologie.

# PLAN STRATÉGIQUE 2021-2026



COLLÈGE  
MONTMORENCY