COLLÈGE DE
BOIS-DE-BOULOGNE






Plan stratégique

2021 2026

Adopté par le conseil d'administration le 28 septembre 2021 (résolution nº 3440)
Actualisé le 15 juin 2022 (résolution nº 3514)



Table des matières

Mot du président du conseil d'administration et de la direction générale **4**

1.0 Le portrait du Collège de Bois-de-Boulogne **5**

2.0 L'élaboration du plan stratégique **11**

PREMIER ENJEU : La réussite d'une population étudiante diversifiée **12**

Orientation 1 **15**
Développer une culture institutionnelle de la réussite soutenant le mieux-être des étudiantes et des étudiants

SECOND ENJEU : La transformation de l'organisation **18**

Orientation 2 **19**
Arrimer l'offre de formation et les activités de recherche aux besoins des étudiantes et des étudiants, de la société, des entreprises et des universités

Orientation 3 **22**
Engager les membres du personnel dans une démarche de développement professionnel et institutionnel

Orientation 4 **24**
Réaménager les espaces physiques afin d'assurer leur polyvalence et soutenir les différentes façons d'enseigner et d'apprendre

TROISIÈME ENJEU : La transition numérique et écologique **26**

Orientation 5 **27**
S'adapter aux changements technologiques

Orientation 6 **29**
Engager la communauté boulonnaise à prendre part aux défis inhérents à la transition écologique **29**

3.0 Tableau synthèse : plan stratégique 2021-2026 **30**

4.0 La mise en œuvre du plan stratégique et ses mécanismes de suivi **35**



Jean Thibodeau
Président du conseil d'administration



Guy Dumais
Directeur général
2018-2021



Pascale Sirard
Directrice générale
2021

Mot du président du conseil d'administration et de la direction générale

Madame la Ministre McCann,

Au-delà de l'obligation législative que représente cette importante opération de gouvernance, l'élaboration d'un plan stratégique est une formidable occasion de mobiliser la communauté du Collège de Bois-de-Boulogne et d'orienter ses efforts vers des actions et des projets porteurs pour l'avenir. Le Collège de Bois-de-Boulogne est au cœur d'une belle et grande transformation. Porté par un vent de changement et de croissance sans précédent, par le renouvellement massif de ses effectifs aux profils de compétences variés, par un désir de la collectivité de voir son institution s'enraciner dans son milieu et contribuer au développement du Grand Montréal, le Collège de Bois-de-Boulogne anticipe avec enthousiasme les défis des prochaines années.

C'est dans ce contexte que nous avons entrepris une démarche de réflexion qui a conduit à l'élaboration du plan stratégique 2021-2026. C'est avec beaucoup de fierté que nous vous déposons aujourd'hui cet ambitieux plan de développement qui se veut à la fois audacieux et concret.

La réussite de nos étudiantes et de nos étudiants, sous tous ses aspects, demeure bien sûr notre raison d'être. Ce défi de la réussite étudiante se décline d'ailleurs à travers les six orientations stratégiques que comporte notre plan. Notre approche transversale de la réussite est originale et elle favorise une importante contribution de tous les acteurs du Collège à la formation de citoyennes et de citoyens engagés.

De concert avec tous nos partenaires de l'interne et de l'externe, nous avons convenu de voir loin et de voir grand et de nous donner une vision de développement qui projette notre établissement au-delà des frontières habituelles, de façon à constamment nous dépasser. Notre Collège est riche d'une expertise sans précédent dans laquelle nous puiserons les ressources nécessaires à la réalisation de nos aspirations et de nos rêves.

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à cette importante réflexion amorcée en août 2018 et qui se termine avec l'adoption, par le conseil d'administration, de ce plan stratégique 2021-2026, qui doit permettre à toute la communauté boulonnaise de se reconnaître et de contribuer, chacune et chacun à sa façon, à sa réalisation.

1.0

Le portrait du Collège de Bois-de-Boulogne

La contribution du Collège de Bois-de-Boulogne au rehaussement de la scolarité des citoyennes et des citoyens de Montréal et au développement social, économique, culturel et sportif n'est plus à démontrer. D'abord, parce que le Collège regorge d'une expertise à l'interne diversifiée et compte parmi ses effectifs des membres du personnel hautement qualifiés. Leur contribution au rayonnement et au développement du Collège est essentielle. Elle est à la base de rapprochements avec des partenaires qui partagent les mêmes idéaux et souhaitent construire le meilleur pour les générations futures. Les grands projets comme les petits se réalisent rarement seuls. La création du centre collégial de transfert de technologie en intelligence artificielle JACOBB en est un bel exemple.

Résolument tourné vers l'avenir, le Collège de Bois-de-Boulogne est un établissement audacieux qui demeure une référence en enseignement supérieur. Par son volume d'activités et la diversité de son offre, la formation continue du Collège est en tête de liste des cégeps du Québec. Sa carte de programmes techniques répond à plusieurs besoins de formation stratégiques pour l'économie de Montréal et du Québec.

Des collaborations étroites et de qualité avec nos partenaires du marché du travail ainsi qu'une veille continue sur les besoins exprimés par les employeurs assurent cette pertinence. La carte des programmes est en constante évolution puisque le Collège souhaite l'élargir et la diversifier.

Plus de 40 % des étudiantes et des étudiants qui fréquentent le Collège à l'enseignement régulier sont inscrits au programme Sciences de la nature. Depuis de nombreuses années, ce programme est fortement prisé par la population étudiante, le Collège présentant l'un des meilleurs taux d'admission au Québec dans les programmes universitaires contingentés en Sciences de la nature et en Sciences pures et appliquées.

Le Collège de Bois-de-Boulogne est un leader pour la qualité de ses nombreux parcours interordres. Ces sentiers pédagogiques favorisent des cheminements marqués par davantage de cohésion entre la formation secondaire et la formation collégiale technique et entre cette dernière et la formation universitaire.

Le Collège s'est également penché sur un modèle distinctif pour le secteur préuniversitaire. Cette réflexion s'est traduite par des





profils DEC-BAC spécifiques à un champ d'intérêt. L'exemple du profil éducation dans le programme Sciences humaines peut propulser le Collège vers d'autres parcours, avec d'autres universités. Quelques-uns de ces projets de parcours sont déjà en élaboration.

En partenariat avec le Cégep John Abbott, le Centre d'intelligence artificielle appliquée JACOBB (CCTT) a pour mission de faciliter l'application de l'intelligence artificielle dans le tissu économique québécois. Il a comme vision d'accélérer la progression économique et sociale du Québec par l'innovation responsable, le partage de connaissances et l'expertise pragmatique.

L'octroi du CCTT constitue la reconnaissance de l'expertise du Collège dans ce domaine et il représente un levier majeur pour l'évolution de l'offre de formation ainsi qu'une occasion privilégiée de développement professionnel pour les enseignantes-chercheuses et les enseignants-chercheurs. Après deux ans d'existence, JACOBB joue déjà un rôle très important dans l'écosystème de l'intelligence artificielle au Québec.

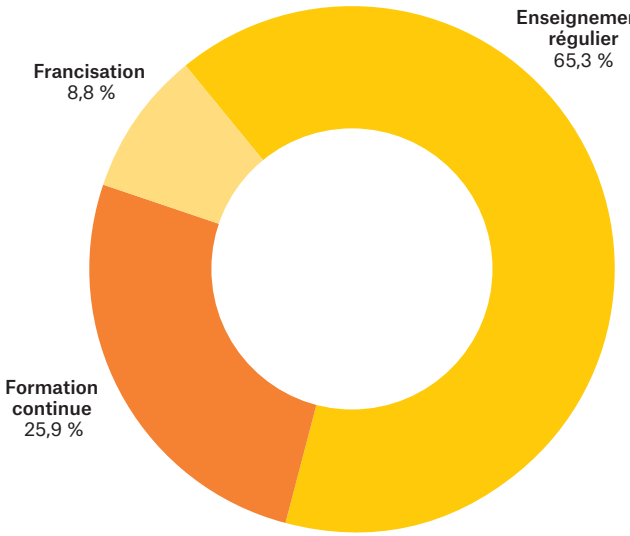
Le Collège s'est également entouré, au fil des années, de trois partenaires internes essentiels au mieux-être de la communauté : tout d'abord, la COOP du Collège de Bois-de-Boulogne qui comprend la librairie, les services alimentaires des deux pavillons et un service de traiteur auquel la communauté boulonnaise fait appel régulièrement; puis, sa Fondation qui joue un rôle déterminant dans le développement du Collège et la réalisation de sa mission par l'octroi de bourses favorisant la réussite éducative et par une contribution financière à la réalisation de divers projets d'aménagement; enfin, la Corporation du Collège de Bois-de-Boulogne qui est un organisme à but non lucratif œuvrant dans la création et la gestion de services éducatifs d'excellence pour les enfants de 4 à 17 ans. Elle offre des camps de jour aux enfants de Montréal dans différents sites, dont le plus important est le Collège de Bois-de-Boulogne. Elle participe au rayonnement du Collège et le soutient dans des projets diversifiés. Elle verse également des bourses d'études. La contribution de ces trois partenaires mérite d'être reconnue à leur juste valeur pour leur engagement dans de nombreux projets initiés par la communauté boulonnaise.

Si le Collège est reconnu pour la qualité de sa formation, il l'est également pour sa vie étudiante, qui favorise la réussite et le développement de soi de multiples façons. Stimulante et enrichissante, elle se traduit, notamment, pour les programmes préuniversitaires, par des bonifications de parcours scolaires qui intègrent des activités encourageant l'implication étudiante sous toutes ses formes. Ces *Cheminements +* sont le fruit d'une collaboration étroite entre la vie étudiante et les programmes, permettant ainsi leur amélioration continue et une contribution de l'ensemble du personnel. Grâce à ces enrichissements variés et à la diversité des mesures de soutien à la réussite, mais aussi et surtout par la reconnaissance formelle de l'engagement étudiant défini comme la prise en charge par l'étudiante et par l'étudiant de sa réussite, un fort sentiment d'appartenance s'est développé au sein de la communauté boulonnaise, qui contribue à la réussite éducative des étudiantes et des étudiants.

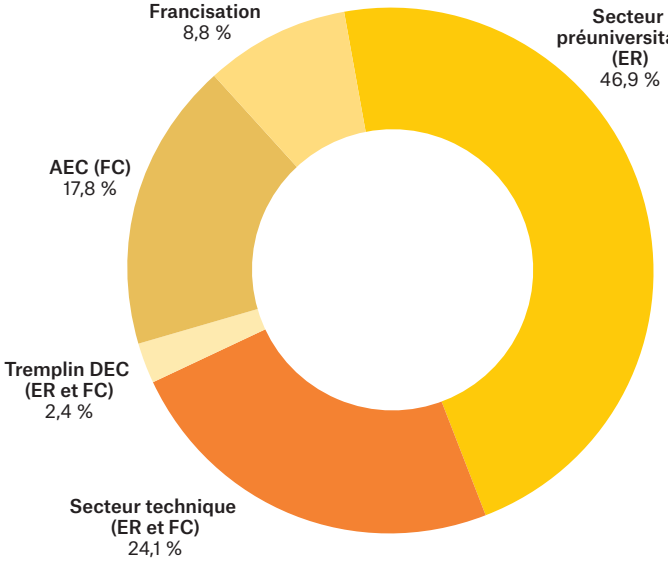
La population étudiante*

Répartition des inscrits par type et par secteur de formation (2020-2021)

Type de formation

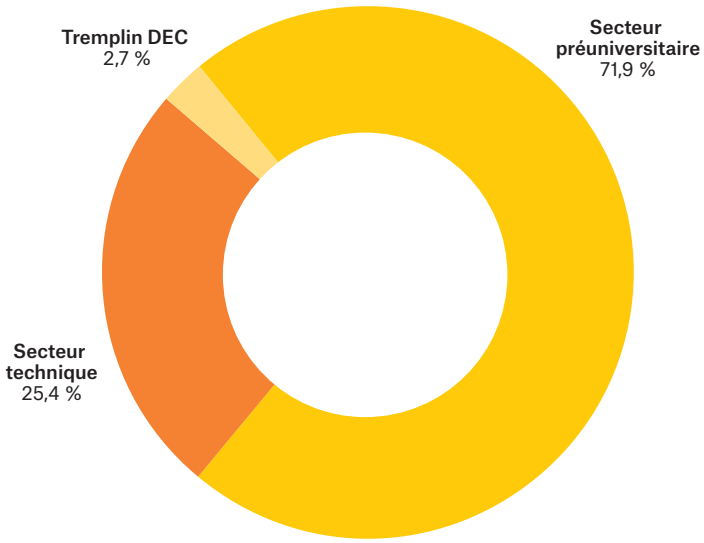


Secteur de formation

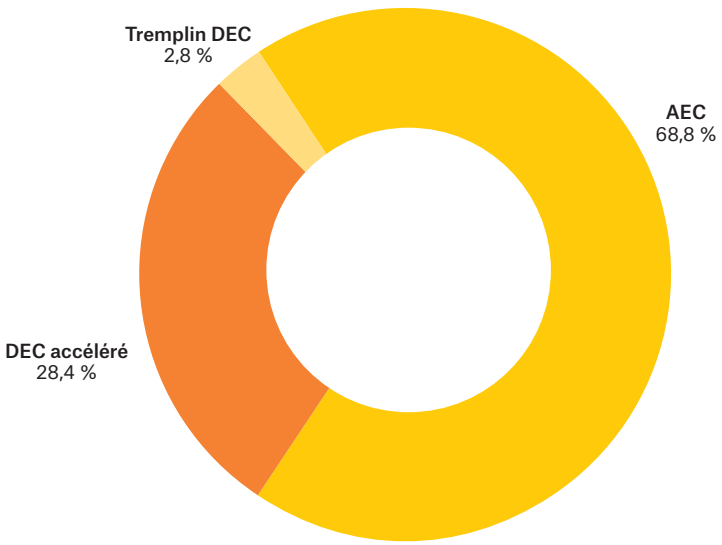


Répartition des inscrits à l'enseignement régulier et à la formation continue (2020-2021)

Enseignement régulier



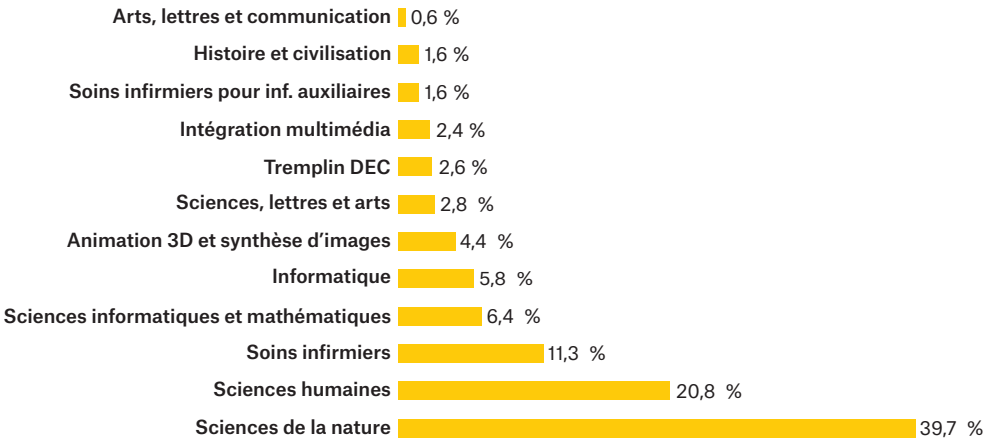
Formation continue



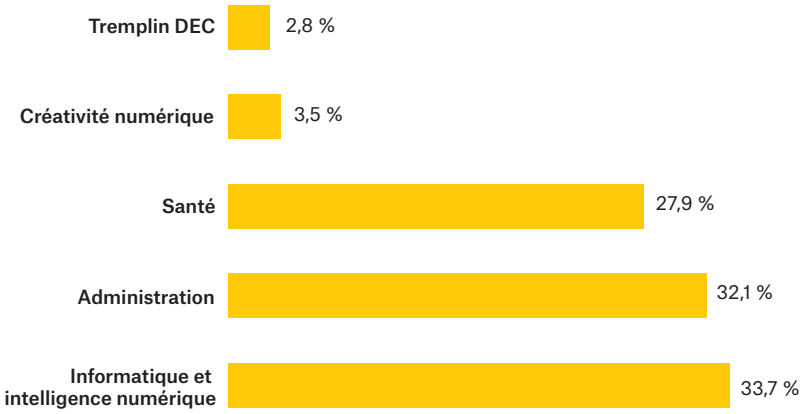
* Tous les graphiques qui suivent présentent les données de l'année 2020-2021, peu importe la cohorte d'admission ou le cheminement académique. Les données qui concernent l'enseignement régulier sont celles qui ont été colligées au 30 septembre 2020, date du recensement habituel de ce groupe. En ce qui a trait aux données de la formation continue et de la francisation, celles qui sont présentées ici ont été extraites le 19 mai 2021 alors qu'elles sont normalement établies au 30 juin 2021; elles sont donc partielles.

Répartition des inscrits par programme et par domaine (2020-2021)

Enseignement régulier, par programme



Formation continue, par domaine







Données démographiques (2020-2021)

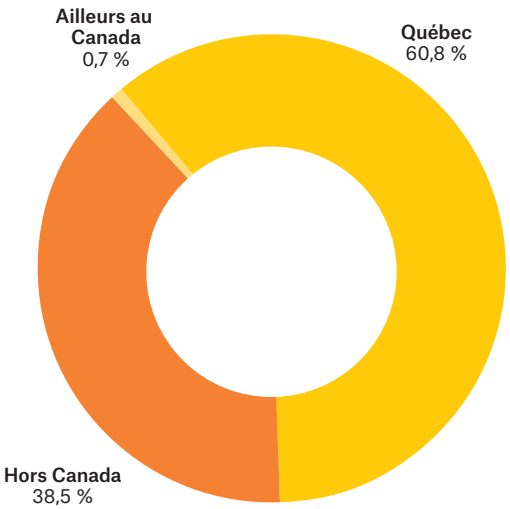
Âge des inscrits

Secteur de formation	Moyenne	Minimum	Maximum
Tremplin DEC	19	18	34
Secteur préuniversitaire	19	16	43
Secteur technique	23	17	53
Enseignement régulier	**20**	**16**	**53**
AEC	40	19	67
DEC accéléré	38	19	68
Tremplin DEC	36	19	55
Formation continue	**39**	**19**	**68**
Francisation	**40**	**20**	**67**

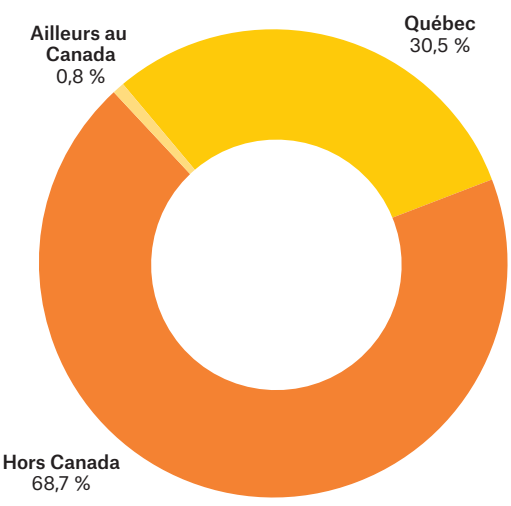
Données socioculturelles (2020-2021)

Lieu de naissance des inscrits

Enseignement régulier



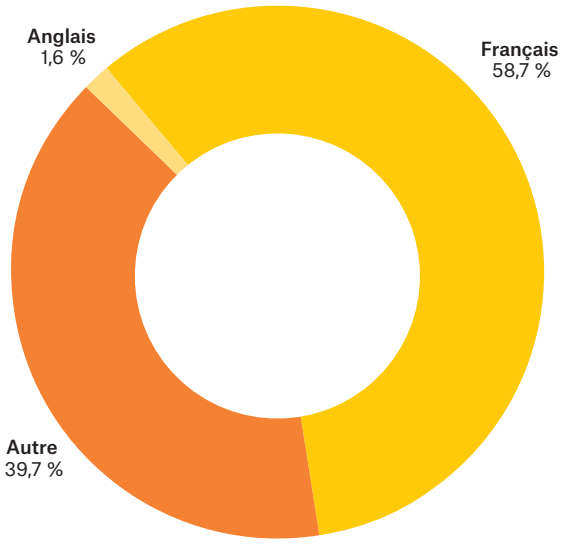
Formation continue



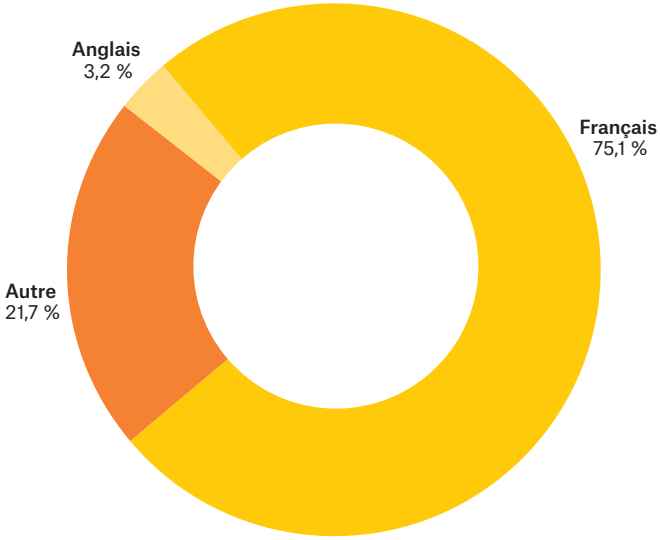
Langue (2020-2021)

Langue maternelle et langue d'usage des inscrits à l'enseignement régulier

Langue maternelle



Langue d'usage



Les membres du personnel

Personnel	Féminin	Masculin	Total
Francisation	7	2	**9**
Hors cadre et cadre	18	11	**29**
Enseignant	207	178	**385**
Professionnel	25	11	**36**
Soutien	85	45	**130**
Total général	**342**	**247**	**589**

2.0

L'élaboration du plan stratégique

Une vaste démarche de consultation et de concertation a débuté dès septembre 2018 à l'occasion de la création de trois comités : le comité sur le repositionnement stratégique, le comité sur le recrutement à l'enseignement régulier et le comité sur le recrutement à la formation continue. Les membres de ces comités, dont la composition est représentative de toutes les catégories de personnel, à l'enseignement régulier comme à la formation continue, ont réfléchi au développement du Collège en se penchant notamment sur son offre de services, sur la qualité des espaces de travail et d'étude, sur ses services auxiliaires et sur sa capacité d'accueil et de croissance. Ils ont également dressé un portrait des forces et des faiblesses internes du Collège et identifié les menaces et les occasions de développement qui s'offrent à lui.

En mars 2019, un grand sondage portant sur le développement du Collège et destiné à la population étudiante et aux membres du personnel a été administré. Le développement du Collège a aussi fait partie des points discutés lors des grandes rencontres de début de session depuis août 2018, dont une journée institutionnelle qui s'est tenue le 9 janvier 2020, et à distance à l'automne 2020 et à l'hiver 2021.

Le plan de réalisation et l'échéancier de travail ont été présentés au conseil d'administration en septembre 2019. Les travaux ont débuté par la réalisation du bilan du plan stratégique couvrant les périodes 2011-2016 et 2017-2019 et par les travaux du comité de la réussite.

Parmi les groupes qui ont participé aux consultations, notons les membres du conseil d'administration, l'association étudiante, les membres du personnel, les quatre instances syndicales, l'association locale des cadres, le comité de gestion des cadres, les coordonnatrices et les coordonnateurs de départements et de programmes ainsi que des représentants d'entreprises et de groupes communautaires, des élus, et des directions de commissions scolaires et d'écoles secondaires. La Régie des études et le comité de la réussite ont contribué aux réflexions sur l'actualisation du plan de réussite. Enfin, la Commission des études a été étroitement associée à leur démarche.

En mars 2020, au moment du confinement dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, l'élaboration du nouveau plan stratégique en était à l'étape de la finalisation des orientations et des objectifs. Des enjeux étaient également identifiés. Initialement prévue pour juin 2020, son adoption a été reportée pour couvrir les années 2021 à 2026.

Un large processus de consultation, étape ultime de validation et d'appropriation institutionnelle, a été mis en place en avril 2021. Au terme de cette démarche, le conseil d'administration a adopté le présent plan stratégique 2021-2026 constitué de trois enjeux déclinés en orientations, axes d'intervention et objectifs.



01 PREMIER ENJEU

La réussite d'une population étudiante diversifiée



La population étudiante du Collège se caractérise par la diversité des profils d'apprentissage.



Si le Collège accueille principalement des étudiantes et des étudiants provenant directement du secondaire à l'enseignement régulier, 25 % d'entre eux ont amorcé leurs études collégiales dans un autre établissement ou ont fait leurs études secondaires à l'extérieur du Québec. Celles et ceux qui proviennent du secondaire ont principalement fréquenté des écoles publiques.

Cela s'ajoute au fait que, depuis 10 ans, le nombre d'étudiantes et d'étudiants issus de l'immigration est en croissance, principalement dans les programmes techniques, tant à l'enseignement régulier qu'à la formation continue. Il en résulte une grande diversité sur le plan des origines et celui de la langue maternelle et de la langue d'usage : 40 % des étudiantes et des étudiants à l'enseignement régulier n'ont pas le français pour langue maternelle et 25 % n'utilisent pas le français comme langue d'usage en dehors du cadre scolaire.

L'écart d'âge entre les étudiantes et les étudiants de l'enseignement régulier et ceux de la formation continue participe à cette diversité : les premiers sont âgés en moyenne de 20 ans, comparativement à 39 ans pour les seconds.

Ajoutons que le Collège compose également avec une augmentation importante du nombre d'étudiantes et d'étudiants en situation de handicap et à besoins particuliers : le nombre d'étudiantes et d'étudiants aux prises avec un diagnostic reconnu par un professionnel de la santé et qui sont suivis au Service adapté, a connu une augmentation de 312 % entre 2012 et 2020.

Soulignons que la moyenne générale scolaire (MGS) des étudiantes et des étudiants à l'enseignement régulier est supérieure à celle des autres cégeps du réseau, tant au secteur préuniversitaire qu'au secteur technique. De même, le taux de réussite en première session dans ces deux secteurs est généralement un peu plus élevé que celui du réseau. On pourrait donc s'attendre à ce que les étudiantes et les étudiants, très forts à l'admission, performent mieux que la moyenne en première session. Or, les étudiantes et les étudiants des programmes techniques ne réussissent pas mieux en première session que ceux du réseau qui ont, en moyenne, une MGS plus faible. De même, plus du tiers des étudiantes et des étudiants

inscrits à un programme préuniversitaire et un peu moins de la moitié des inscrits du secteur technique échouent à un cours ou plus à la session 1.

De manière similaire, bien que le taux de réinscription en 3e session reste beaucoup plus élevé à l'enseignement régulier que dans le reste du réseau, le taux de diplomation varie beaucoup entre les secteurs : au préuniversitaire, le taux de diplomation est de plus de 10 % supérieur à la moyenne réseau.

À l'opposé, la proportion des étudiantes et des étudiants du secteur technique qui obtiennent un diplôme d'études supérieures (DEC ou AEC) deux ans après la date prévue est inférieure de près de 10 points de pourcentage par rapport au taux du réseau. Les difficultés de réussite dans les cours de la formation générale, notamment chez les garçons ou chez les étudiantes et les étudiants en situation de handicap inscrits au secteur technique, expliquent en partie le fait que les étudiantes et les étudiants de ce secteur fréquentent le Collège au-delà de la durée prévue en n'obtenant pas toujours leur diplôme.

Si la force académique et la persévérance des étudiantes et des étudiants admis au Collège les prédisposent souvent à la réussite scolaire, celle-ci vient également avec son lot de défis.

Parmi ceux-ci figurent ceux relevant de la santé mentale et de l'équilibre entre la vie personnelle et la vie scolaire. En effet, il s'avère que l'anxiété a un impact important sur le tiers des étudiantes et des étudiants du Collège, au point où, le plus souvent, la détresse vécue ne leur permet plus de fonctionner normalement. L'anxiété de performance ressort donc comme un déterminant important de leur état de détresse.

Il faut dire aussi que, si une MGS élevée à l'admission prédispose d'abord à la réussite des études collégiales, elle induit fréquemment une culture de la performance qui s'avère parfois contre-productive.

Le profil des étudiantes et des étudiants admis contribue souvent à générer des attentes élevées à leur endroit.

Ce niveau élevé de détresse et d'anxiété affecte également les étudiantes et les étudiants de la formation continue, même s'il n'est pas lié aux mêmes facteurs. Le fait que la formation continue accueille une large proportion d'étudiantes et d'étudiants issus de l'immigration est souvent corollaire du «parcours du combattant» de plusieurs qui, après avoir relevé le défi de l'apprentissage d'une nouvelle langue et celui de l'intégration à la société québécoise, doivent, une fois inscrits à l'un des programmes de formation, s'adapter au contexte d'apprentissage particulier du collégial, apprendre à interagir avec des personnes issues de groupes d'âge et de cultures variés, parfaire leurs connaissances langagières, développer les compétences relationnelles et les comportements collaboratifs attendus et s'intégrer au marché du travail québécois.

Enfin, force est de constater que les étudiantes et les étudiants de la formation continue, plus âgés que la moyenne des étudiantes et des étudiants de l'enseignement régulier, ont souvent des enfants à charge et des obligations financières, ce qui génère une pression, tant sur le plan de l'équilibre entre la vie familiale et la vie scolaire que sur celui de l'intégration du marché du travail.



ORIENTATION 1

Développer une culture institutionnelle de la réussite soutenant le mieux-être des étudiantes et des étudiants

La diversité de la population étudiante, jumelée à son haut niveau de détresse et d'anxiété, ont contribué au déploiement d'une vision renouvelée de la réussite, qui imprègne chacun des axes d'intervention de l'orientation 1.

Cette vision se décline en deux volets indissociables de la réussite. D'une part, la **réussite scolaire** qui, au-delà de la performance, est axée sur la maîtrise de savoirs et sur l'intégration des acquis, ce qui se concrétise par l'adoption de pratiques pédagogiques stimulantes et innovantes, dans un environnement éducatif inclusif. D'autre part, la **réussite éducative**, qui est axée sur l'engagement dans les études permettant le développement personnel du plein potentiel de chacun, dans un environnement favorisant l'équilibre et le bien-être.

Cette orientation se déploie selon trois axes d'intervention.



Axe d'intervention 1

Les étudiantes et les étudiants engagés dans leurs apprentissages

Cet axe d'intervention est justifié par la volonté de situer l'étudiante et l'étudiant au cœur de sa réussite. Deux objectifs en découlent.

Objectif 1.1

Développer chez les étudiantes et les étudiants les habiletés requises pour s'adapter aux études supérieures et aux exigences du marché du travail

Le Collège entend affiner sa connaissance du profil d'entrée des étudiantes et des étudiants pour faciliter l'intégration aux études supérieures, dont la transition vers les études supérieures s'amorce dès la quatrième secondaire. Elle permettra également de déployer une offre actualisée d'activités misant sur le développement des méthodes de travail intellectuelles, qui pourraient être intégrées à même certains cours.

Objectif 1.2

Promouvoir l'engagement comme vecteur de réussite

Dans la mesure où l'engagement dans les études et dans la vie du Collège constitue un vecteur connu de réussite, il s'agira d'en assurer la promotion auprès des étudiantes et des étudiants. À l'heure actuelle, certains choisissent de ne s'investir que dans les activités péri et parascolaires susceptibles de présenter un gain sur le plan de leur cheminement académique.

L'engagement sera présenté comme un facteur de réussite éducative et une occasion de développer son plein potentiel au-delà de la performance scolaire. Parmi les pistes de développement envisagées, nommons l'élaboration d'un cadre de référence sur l'engagement étudiant.

Axe d'intervention 2

La classe, un environnement pédagogique inclusif

Cet axe d'intervention vise à recentrer les pratiques soutenant ce qui se passe en classe plutôt qu'en périphérie de celle-ci. Trois objectifs en découlent.

Objectif 2.1

Actualiser les compétences des enseignantes et des enseignants dans l'utilisation de stratégies pédagogiques et de méthodes d'évaluation inclusives

La diversité du bagage scolaire des étudiantes et des étudiants rend nécessaire une différenciation des approches pédagogiques en classe, de même qu'une intégration d'approches pédagogiques inclusives pour lesquelles nos enseignantes et nos enseignants pourront actualiser leurs compétences. Un véritable virage s'annonce nécessaire pour combler autrement l'ensemble des besoins des étudiantes et des étudiants, tout en maintenant l'excellence de la formation. Un accompagnement professionnel continuera d'être offert aux étudiantes et aux étudiants qui en ont besoin.

Objectif 2.2

Mettre en œuvre des mesures facilitant l'inclusion en classe des étudiantes et des étudiants à besoins particuliers qui souhaitent y réaliser leurs évaluations

Une collaboration accrue sera établie entre le personnel enseignant, le personnel professionnel et les différentes directions pour adapter l'environnement d'apprentissage et pour développer de nouveaux modes de fonctionnement permettant d'inclure avec plus d'agilité les étudiantes et les étudiants à besoins particuliers dans les classes, notamment dans le cadre des activités d'évaluation.

Objectif 2.3

Favoriser un plus grand engagement des étudiantes et des étudiants des programmes techniques dans la formation générale

Dans une perspective inclusive, il s'agira de réfléchir aux moyens permettant d'engager positivement les étudiantes et les étudiants du secteur technique dans leur parcours en formation générale afin de favoriser leur diplomation. Cela impliquera de considérer les facteurs de motivation qui leur sont propres et les stratégies efficaces permettant de valoriser la formation générale tout au long de leur parcours.



Axe d'intervention 3

Le Collège, un environnement éducatif bienveillant

Cet axe d'intervention associe la réussite au bien-être de l'étudiante et de l'étudiant en milieu scolaire. Quatre objectifs en découlent.

Objectif 3.1

Améliorer le bien-être des étudiantes et des étudiants sur le campus

Un Collège bienveillant est un milieu de vie où toute la communauté est, dans son ensemble, mobilisée pour contribuer au bien-être de ses étudiantes et de ses étudiants, dans la perspective où cela favorisera les apprentissages et la réussite. À cet égard, Bois-de-Boulogne, qui s'est déjà engagé à intégrer la *Norme nationale du Canada sur la santé mentale et le bien-être des étudiants du postsecondaire*, entend devenir le premier établissement d'enseignement collégial québécois à ratifier la Charte de l'Okanagan.

Dans ce contexte, il s'avère nécessaire d'ajuster certaines pratiques institutionnelles pour favoriser le bien-être des étudiantes et des étudiants notamment en ce qui a trait à certains cadres réglementaires, ou encore, au déploiement de structures de prévention et d'intervention contribuant à l'augmentation du niveau de bien-être sur le campus.

Objectif 3.2

Diminuer le taux de détresse et d'anxiété des étudiantes et des étudiants en contexte scolaire

Trouver le moyen d'atténuer la détresse et l'anxiété générées par les facteurs scolaires (à commencer par la charge de travail exigée), sans pour autant diminuer la qualité de l'enseignement et la diversité des activités d'enrichissement proposées, fait partie des objectifs poursuivis. À cet égard, il semble primordial d'inciter les étudiantes et les étudiants à sortir de la course à la cote « R », de déconstruire certains de leurs préjugés face à la santé mentale et d'atténuer leur culture de la performance qui, à force de s'imposer, nuit à leur réussite scolaire et éducative.

Objectif 3.3

Adopter des pratiques évaluatives fondées sur la rétroaction où l'erreur devient une occasion d'apprendre

Le Collège entend mobiliser le personnel enseignant autour d'une réflexion sur les pratiques évaluatives, dans la perspective de diminuer la charge émotive associée aux examens et de mieux préparer les étudiantes et les étudiants à y faire face. À l'instar de Sonia Lupien, docteure en neurosciences et fondatrice et directrice scientifique du Centre d'études sur le stress humain de l'Institut universitaire en santé mentale de Montréal, il s'avère important de se questionner sur la fonction, le nombre, la fréquence et le type d'évaluations en enseignement supérieur. C'est à cette fin que l'on souhaite réfléchir avec le personnel enseignant sur l'adoption de pratiques évaluatives favorisant la rétroaction pour que l'évaluation devienne un moyen d'apprendre, plutôt qu'une façon de se mesurer aux autres.

Objectif 3.4

Créer un carrefour de l'accompagnement scolaire et psychosocial (Archipel)

Afin d'établir une meilleure synergie entre les services d'aide, les mesures d'accompagnement et l'enseignement, la création d'un carrefour de l'accompagnement scolaire et psychosocial est envisagée. Par la création de l'Archipel, un guichet unique de services (physiques et virtuels), le Collège entend faire en sorte que l'accompagnement proposé aux étudiantes et aux étudiants en difficulté gagne en efficacité, en pertinence et en cohérence.



02 DEUXIÈME ENJEU

La transformation de l'organisation



L'augmentation importante de la population étudiante, le développement de nouveaux créneaux d'expertise, l'ajout de programmes d'études techniques ainsi que le déploiement de nombreux projets ont généré d'importants changements au sein de l'organisation. La nouvelle identité visuelle témoigne du renouveau institutionnel.

La capacité d'adaptation de la communauté est fortement sollicitée. En pleine transformation numérique, certains processus de travail doivent être actualisés et certaines approches pédagogiques réinventées. L'utilisation accrue des technologies numériques implique également le développement de nouvelles compétences. De plus, les lieux physiques doivent soutenir cette transformation et offrir un environnement d'étude et de travail adapté et chaleureux.

Cette croissance de la population étudiante engendre plusieurs défis et constitue autant d'occasions pour innover

ORIENTATION 2

Arrimer l'offre de formation et les activités de recherche aux besoins des étudiantes et des étudiants, de la société, des entreprises et des universités

Dans un monde en profonde transformation, cette orientation milite pour le renforcement de créneaux d'expertise distinctifs, ancrés dans l'écosystème social et économique montréalais.

Cette orientation se déploie selon cinq axes d'intervention.

Axe d'intervention 4

Le développement de l'offre de formation

Cet axe d'intervention concrétise la volonté du Collège d'enrichir l'offre de formation de la formation continue et d'innover dans le cadre des autorisations actuelles de programmes. Trois objectifs en découlent.

Objectif 4.1

Enrichir l'offre de formation dans le secteur de l'informatique et de l'intelligence numérique et dans le secteur de la créativité numérique à la formation continue

L'offre de formation du Collège de Bois-de-Boulogne s'est développée au cours des dernières années de manière cohérente et autour de créneaux porteurs pour l'économie montréalaise. Deux secteurs pour lesquels un positionnement fort a été établi sont particulièrement visés : le secteur de l'informatique et de l'intelligence artificielle et celui de la créativité numérique. Certaines attestations d'études collégiales (AEC) issues de ces spécialités, uniques au Québec, ont conduit à la définition de nouvelles professions techniques émergentes. Fort de ces développements et bénéficiant d'une réputation enviable, le Collège vise à consolider et enrichir son offre de formation.

Objectif 4.2

Augmenter l'accessibilité aux programmes d'études dans le secteur de l'informatique et de l'intelligence numérique et dans le secteur de la créativité numérique à la formation continue

La carte des programmes est fortement imprégnée par le numérique, l'informatique, l'intelligence artificielle, le multimédia et l'animation 3D. Ce regroupement forme un pôle numérique unique au Québec et constitue un levier structurant pour le développement économique de la grande région de Montréal. Considérant les grands besoins exprimés par les entreprises qui y sont associées, le Collège vise à favoriser l'accès à ces programmes aux personnes résidant à l'extérieur du Grand Montréal notamment en déployant une offre de formation à distance ou en mode hybride et en établissant des partenariats régionaux.

Objectif 4.3

Actualiser l'offre de formation à l'enseignement régulier et à la formation continue dans le domaine des techniques administratives

Les six programmes d'études techniques en sciences administratives offerts par le Collège répondent à des besoins pointus et récurrents du marché du travail. La révision ministérielle du programme Techniques administratives est une occasion pour actualiser notre offre de formation et y intégrer des caractéristiques distinctives notamment quant aux modalités d'enseignement.

Axe d'intervention 5

Le déploiement d'activités de formation aux entreprises

Cet axe d'intervention souligne la volonté de déployer une offre de formation tout au long de la vie, innovante et adaptée aux besoins évolutifs des entreprises. Un objectif en découle.

Objectif 5.1

Développer de nouveaux modèles de formation en collaboration avec les employeurs

La formation continue accueille un nombre important d'étudiantes et d'étudiants issus de l'immigration. En plus de bien les accueillir, tous les mécanismes doivent être mis en place afin de faciliter leur intégration sociale et professionnelle notamment à travers le développement ou l'actualisation de leurs compétences techniques et relationnelles. Le défi de la reconnaissance des acquis expérientiels est bien présent.

Cet objectif s'inscrit dans la volonté du Collège d'assurer, en collaboration avec ses partenaires externes, une meilleure adéquation entre l'offre de formation, dans son contenu et sa forme, et les attentes du marché du travail.

Axe d'intervention 6

L'actualisation de la formation préuniversitaire et la création de partenariats interordres

Cet axe d'intervention annonce une volonté d'innover en misant sur des parcours créatifs et pertinents. Trois objectifs en découlent.

Objectif 6.1

Créer des parcours de formation interordres avec les universités dans nos programmes préuniversitaires et techniques

Suite à leur parcours au Collège, la majorité des étudiantes et des étudiants de l'enseignement régulier poursuivent leurs études à l'université. Reconnu dans le réseau de l'enseignement supérieur comme étant précurseur dans la création de nouveaux modèles de parcours interordres, le Collège vise à élargir ses partenariats avec le milieu universitaire et apporter ainsi des avantages significatifs à ses étudiantes et ses étudiants.

Objectif 6.2

Créer des parcours de formation interordres en intelligence artificielle avec les universités à l'enseignement régulier et à la formation continue

En élaborant les premiers programmes d'études techniques québécois en traitement des mégadonnées, en intelligence d'affaires, en programmation d'objets intelligents et en intelligence artificielle, le Collège a contribué à définir des professions émergentes porteuses d'avenir. Fier du leadership qu'il exerce et de son positionnement unique, le Collège explorera de nouvelles avenues de collaboration avec ses partenaires universitaires afin de créer des parcours de formation interordres en intelligence artificielle.

Objectif 6.3

Réviser les programmes préuniversitaires en fonction des nouveaux devis ministériels afin d'innover dans la préparation des étudiantes et des étudiants aux études universitaires

Le Collège de Bois-de-Boulogne est reconnu pour la qualité de ses programmes préuniversitaires, lesquels présentent des taux d'admission avantageux à l'université. Le ministère de l'Enseignement supérieur a récemment opéré la révision des

programmes Sciences humaines, Sciences de la nature, Sciences, lettres et arts et Sciences informatiques et mathématiques. La révision ministérielle de ces programmes représente une occasion d'actualiser ces programmes, de distinguer encore plus notre offre de formation et de favoriser la réussite des étudiantes et des étudiants.

Axe d'intervention 7

Le développement de la recherche et de ses retombées

Cet axe d'intervention marque la volonté de créer une synergie entre le personnel enseignant et le Centre collégial de transfert de technologie (CCTT) d'intelligence artificielle, JACOBB. Deux objectifs en découlent.

Objectif 7.1

Accroître et soutenir la participation du personnel enseignant aux activités de recherche de JACOBB

JACOBB a pour mission de faciliter l'application de l'intelligence artificielle dans le tissu économique québécois. Le centre apporte un regard complémentaire à la lecture de l'environnement notamment par sa veille et sa recherche d'information. Reconnaissant l'expertise exceptionnelle de son corps professoral et visant des retombées positives sur l'enseignement, le Collège s'assurera de promouvoir, faciliter et accroître la participation de ses enseignantes et enseignants aux activités de recherche appliquée de JACOBB.

Objectif 7.2

Soutenir le développement et la mise à jour des compétences du personnel enseignant en intelligence numérique

Devant l'omniprésence du numérique dans toutes les sphères de nos vies, le Collège est appelé à devenir un agent de changement et d'innovation, notamment en termes d'apprentissages et de pratiques d'enseignement, et à contribuer ainsi au *Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur*. Un intérêt et un engagement accrus pour l'intelligence numérique supposent l'émergence de besoins de formation pour le personnel enseignant ainsi que la reconnaissance de leurs compétences. Innovation, perfectionnement et développement professionnel sont donc complémentaires.

Axe d'intervention 8

L'atteinte du devis scolaire dans un contexte d'espaces restreints

Cet axe d'intervention permet de réitérer la volonté du Collège de rendre accessible au plus grand nombre son offre de formation et de contribuer ainsi à la vitalité sociale et économique du Québec. Un objectif en découle.

Objectif 8.1

Favoriser l'exploration et l'expérimentation de la formation à distance

Des espaces restreints, potentiel frein au développement du Collège, imposent la créativité et l'innovation notamment en ce qui a trait à l'organisation du travail et au déploiement de formations selon différents modes, dont la formation à distance ou hybride. Dans un contexte de croissance rapide de l'effectif étudiant et du déploiement de nouveaux programmes d'études, le Collège accompagnera son personnel enseignant dans l'expérimentation de nouvelles approches pédagogiques innovantes misant sur le numérique et favorisant ainsi l'accessibilité aux études supérieures.

Aussi, le Collège entend soutenir le personnel enseignant qui souhaite moderniser ses pratiques pédagogiques et les adapter aux nouveaux moyens d'apprentissage associés aux technologies numériques.

De plus, le défi de l'espace a été souvent évoqué dans la description de l'environnement interne du Collège, qui se veut accessible et contributif à la formation du plus grand nombre, et ce, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre importante. L'enjeu de l'accessibilité se conjugue donc ici avec celui de la capacité d'accueil. À un moment où les technologies numériques s'invitent dans l'organisation de l'enseignement et dans sa prestation, une réflexion s'impose pour imaginer l'intégration innovante et réfléchie de nouveaux modes pédagogiques dans le développement du Collège.



ORIENTATION 3

Engager les membres du personnel dans une démarche de développement professionnel et institutionnel

Cette orientation se traduit par la capacité du Collège à soutenir le développement professionnel de son personnel, dans le contexte d'adaptation constante qu'exige un environnement en transformation et une organisation qui doit demeurer agile. Cette démarche de développement constitue une source de valorisation de l'expertise.

Cette orientation se déploie selon trois axes d'intervention.

Axe d'intervention 9

La reconnaissance et la valorisation du personnel

Cet axe d'intervention vise à établir une rétroaction constructive et authentique, et à valoriser l'expertise, la contribution personnelle et l'expérience professionnelle des membres du personnel. Un objectif en découle.

Objectif 9.1

Élaborer un programme de reconnaissance et de valorisation du personnel

Dans l'esprit de sa *Politique de gestion des ressources humaines*, le Collège souhaite accorder une attention particulière à la reconnaissance et à la valorisation de son personnel. Cette réflexion s'inscrit dans la détermination du Collège de développer une culture de la reconnaissance et de créer une banque d'outils la favorisant de manière innovante et en continu.

Axe d'intervention 10

Le développement des compétences du personnel

Cet axe d'intervention vise à instaurer une culture de l'apprentissage, de développement professionnel et d'expertise. Deux objectifs en découlent.

Objectif 10.1

Élaborer un programme de développement professionnel par catégorie d'emploi

L'enjeu de la transformation de l'organisation nécessite de porter un regard éclairé sur l'ensemble des mécanismes existants pour le développement des compétences personnelles et professionnelles des membres du personnel dès leur accueil et tout au long de leur carrière.

Objectif 10.2

Instaurer une gestion par projet pour la planification et le suivi des priorités institutionnelles

Le Collège souhaite appliquer une méthode de gestion par projet au suivi des priorités institutionnelles.

Axe d'intervention 11::

L'élaboration d'un programme de télétravail

Cet axe d'intervention s'inscrit dans la volonté d'harmoniser les besoins du personnel et ceux de l'organisation. Un objectif en découle.

Objectif 11.1

Établir les balises administratives du télétravail

Un environnement en mouvance et des aspirations sociales évolutives sont en toile de fond de cet objectif. Ainsi, le Collège souhaite adopter un programme de télétravail qui s'appuie sur l'agilité, la collaboration et l'innovation.



ORIENTATION 4

Réaménager les espaces physiques afin d'assurer leur polyvalence et soutenir les différentes façons d'enseigner et d'apprendre

Cette orientation repose sur la détermination de transformer les espaces physiques afin de créer un milieu de vie chaleureux et convivial, pour le plus grand bénéfice de toute la communauté. Elle se déploie selon deux axes d'intervention.

Cette orientation se déploie selon deux axes d'intervention.

Axe d'intervention 12

La configuration des espaces d'apprentissage pour soutenir l'engagement et l'apprentissage actif étudiant

Cet axe d'intervention repose sur la volonté du Collège de tenir compte des nouveaux modes de communication et des nouvelles stratégies pédagogiques. Deux objectifs en découlent.

Objectif 12.1

Réaménager des locaux de classe afin qu'ils répondent aux besoins pédagogiques et technologiques

L'organisation des lieux dédiés à l'apprentissage doit faciliter l'engagement des étudiantes et des étudiants dans leur réussite. Elle doit aussi témoigner des transformations importantes que la crise sanitaire de la COVID-19 a intensifiées, en tenant compte notamment des espaces collaboratifs et de la formation à distance.

Objectif 12.2

Accroître les espaces pour les activités d'enseignement afin d'assurer le développement et la croissance du Collège

En raison de la popularité de ses programmes, tant à l'enseignement régulier qu'à la formation continue, le Collège souhaite optimiser l'utilisation de ses espaces existants et nouveaux. À court terme, des partenariats avec d'autres ministères sont attendus afin d'obtenir du financement pour la location d'espaces hors campus afin de maintenir le développement de nos deux secteurs de formation.

Axe d'intervention 13

L'optimisation et l'amélioration des espaces physiques

Cet axe d'intervention annonce la création d'environnements polyvalents et agréables, tant sur le plan de l'ergonomie que de leur connectivité. Deux objectifs en découlent.

Objectif 13.1

Convertir certains espaces à usage dédié en espaces polyvalents

Le Collège souhaite adapter la vocation de certains espaces pour en faire des lieux d'apprentissage et de travail qui répondent plus adéquatement aux besoins de sa communauté.

Objectif 13.2

Créer des espaces communs propices aux études et aux échanges informels

Le Collège souhaite moderniser et repenser son milieu de vie afin de répondre aux attentes exprimées par sa communauté lors de la consultation sur la planification stratégique.

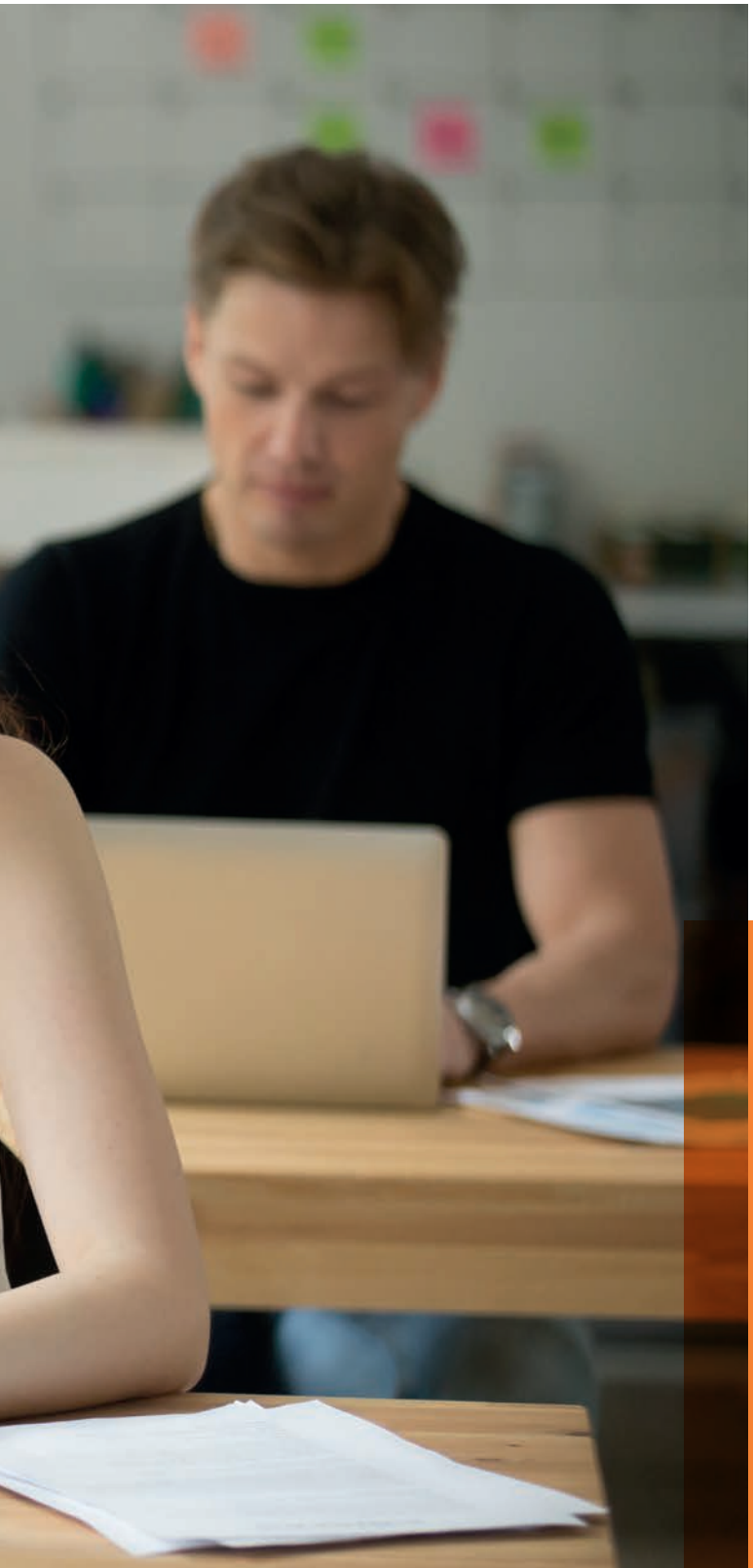


03 TROISIÈME ENJEU

La transition numérique et écologique



Le travail à distance imposé par la crise sanitaire dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, a accéléré la transition numérique.



Le Collège a dû répondre à une expérimentation accélérée et accrue du numérique dans les processus de travail comme dans les approches pédagogiques; cela suppose une actualisation et une modernisation des pratiques.

Les membres du personnel se sont approprié les outils mis à leur disposition dans un contexte d'urgence, selon une courbe d'apprentissage variable d'un utilisateur à l'autre. Le Collège doit maintenant structurer ces nouvelles pratiques et sensibiliser la communauté à l'importance de la sécurité des actifs informationnels.

Le Collège désire aussi soutenir le personnel qui désire parfaire ses connaissances dans des stratégies d'enseignement et d'apprentissage à distance, tout en demeurant sensible aux besoins qui en découlent pour les étudiantes et les étudiants.

Le Collège fait aussi face à un autre défi de transition : celui de l'écologisation de l'institution. Ce contexte fait pression sur l'institution à faire plus et mieux, c'est-à-dire de permettre la transition de l'individuel à l'institutionnel. Le plan stratégique propose des objectifs sobres, à la hauteur des moyens financiers et organisationnels dont il dispose.

ORIENTATION 5

S'adapter aux changements technologiques

Les technologies de l'information sont omniprésentes et en appui aux divers services administratifs et pédagogiques. Elles jouent un rôle important dans la réussite éducative des étudiantes et des étudiants en offrant de nouvelles occasions d'apprendre, de communiquer, de partager, de créer et de collaborer. Le Collège se préoccupe des impacts qu'ont les changements induits par le déploiement de nouvelles plateformes numériques et les technologies émergentes sur les utilisatrices et les utilisateurs.

Cette orientation se déploie selon deux axes d'intervention.

Axe d'intervention 14

La gouvernance des ressources informationnelles en appui aux innovations pédagogiques et au développement institutionnel

Cet axe d'intervention est justifié par la volonté d'améliorer la collaboration et le partage d'informations accessibles et disponibles de façon sécuritaire. Deux objectifs en découlent.

Objectif 14.1

Implanter un mode de gestion intégrée des documents

Les changements technologiques requièrent l'adoption de nouveaux environnements de dépôt et de partage de documents, conformément aux exigences légales et règlementaires. L'implantation d'un nouveau mode de gestion va de pair avec un programme de formation et d'accompagnement des membres de la communauté.

Objectif 14.2

Adopter un cadre de gestion de la sécurité de l'information

La modernisation des environnements numériques de travail engendre de nombreux changements, notamment dans l'utilisation de nouveaux outils de collaboration. La mise en service de ces nouveaux outils appelle à s'assurer de la disponibilité, de l'intégrité et de la confidentialité de l'information, et à former les utilisatrices et les utilisateurs à ces nouvelles exigences sécuritaires.

Axe d'intervention 15

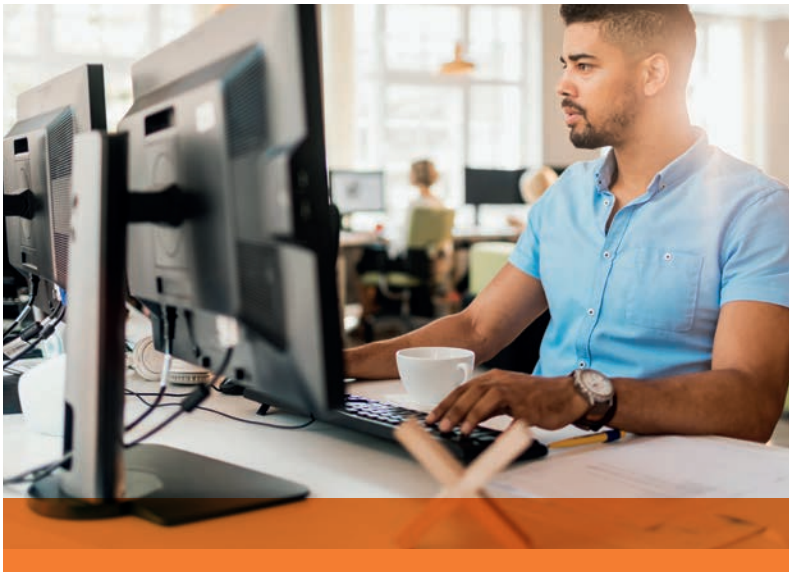
Le développement des compétences numériques du personnel

Cet axe d'intervention s'inscrit dans la volonté de poursuivre le développement des compétences TIC des membres du personnel et l'appropriation des outils largement adoptés par la communauté.

Objectif 15.1

Offrir un programme volontaire de formation et de perfectionnement sur l'utilisation des environnements numériques de travail

L'utilisation d'outils technologiques a pris une dimension stratégique depuis la crise sanitaire liée à la COVID-19. L'adoption rapide de nouveaux environnements numériques de travail rend nécessaire le déploiement d'une offre de formation adaptée aux besoins technologiques pour l'ensemble du personnel.



ORIENTATION 6

Engager la communauté boulonnaise à prendre part aux défis inhérents à la transition écologique

Le Collège s'engage à mettre en place des normes de gestion inspirées des principes de développement durable, tout en y intégrant des initiatives personnelles des membres de sa communauté. Le Collège s'est donné des objectifs de travail, en harmonie avec sa volonté de former des citoyennes et des citoyens responsables.

Cette orientation se déploie selon deux axes d'intervention.

Axe d'intervention 16

La collaboration de la communauté à la transition écologique

Cet axe d'intervention concrétise la volonté de la communauté de s'inscrire activement et progressivement dans le courant de l'écoresponsabilité. Un objectif en découle.

Objectif 16.1

Soutenir les initiatives en matière de transition écologique

De nombreuses initiatives témoignent de l'importance accordée à l'environnement. Fort de l'appui et des convictions de sa communauté, le Collège souhaite jeter les bases d'un plan d'écologisation de son institution.

Axe d'intervention 17

La réduction de l'empreinte environnementale

Cet axe d'intervention témoigne de la volonté de poser des gestes concrets quant à la gestion des déchets. Un objectif en découle.

Objectif 17.1

Améliorer l'efficacité des mesures de réduction, de récupération et de recyclage des matières

Stratégiquement, le Collège souhaite s'engager davantage dans l'institutionnalisation d'une démarche au regard de la gestion des déchets et matières récupérables à la hauteur du défi.



3.0

Tableau synthèse | plan stratégique 2021-2026

ENJEU 1 LA RÉUSSITE D'UNE POPULATION ÉTUDIANTE DIVERSIFIÉE

ORIENTATION 1 : DÉVELOPPER UNE CULTURE INSTITUTIONNELLE DE LA RÉUSSITE SOUTENANT LE MIEUX-ÊTRE DES ÉTUDIANTES ET DES ÉTUDIANTS

AXE D'INTERVENTION	OBJECTIF DE RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE
AXE D'INTERVENTION 1 **Les étudiantes et les étudiants engagés dans leurs apprentissages**	**OBJECTIF 1.1** Développer chez les étudiantes et les étudiants les habiletés requises pour s'adapter aux études supérieures et aux exigences du marché du travail	• Sentiment de compétence des étudiant.e.s dans l'utilisation des habiletés requises pour s'adapter aux études supérieures et aux exigences du marché du travail	• Augmentation du sentiment de compétence des étudiant.e.s dans l'utilisation des habiletés requises pour s'adapter aux études supérieures et aux exigences du marché du travail
	OBJECTIF 1.2 Promouvoir l'engagement comme vecteur de réussite	• Un cadre de référence sur l'engagement étudiant • Un processus de suivi des étudiant.e.s engagé.e.s • Un plan de promotion interne des activités soutenant l'engagement étudiant	• Adoption d'un cadre de référence sur l'engagement étudiant • Implantation d'un processus de suivi des étudiant.e.s engagé.e.s • Déploiement d'un plan de promotion interne des activités soutenant l'engagement étudiant
AXE D'INTERVENTION 2 **La classe, un environnement pédagogique inclusif**	**OBJECTIF 2.1** Actualiser les compétences des enseignantes et des enseignants dans l'utilisation de stratégies pédagogiques et de méthodes d'évaluation inclusives	• Sentiment de compétence des enseignant.e.s à l'utilisation de stratégies pédagogiques d'inclusion	• Augmentation du sentiment de compétence chez les enseignant.e.s
	OBJECTIF 2.2 Mettre en œuvre des mesures facilitant l'inclusion en classe des étudiantes et des étudiants à besoins particuliers qui souhaitent y réaliser leurs évaluations	• Plan de déploiement du matériel spécialisé intégré au cadre de référence sur l'accompagnement des étudiant.e.s à besoins particuliers • Protocole de surveillance des examens au SA	• Implantation d'un plan de déploiement • Implantation d'un protocole de surveillance des examens au SA
	OBJECTIF 2.3 Favoriser un plus grand engagement des étudiantes et des étudiants des programmes techniques dans la formation générale	• La pertinence de la formation générale pour les étudiant.e.s des programmes techniques	• Augmentation du sentiment de pertinence de la formation générale pour les étudiant.e.s des programmes techniques
AXE D'INTERVENTION 3 **Le Collège, un environnement éducatif bienveillant**	**OBJECTIF 3.1** Améliorer le bien-être des étudiantes et des étudiants sur le campus	• Sentiment de bien-être sur le campus	• Augmentation du sentiment de bien-être sur le campus
	OBJECTIF 3.2 Diminuer le taux de détresse et d'anxiété des étudiantes et des étudiants en contexte scolaire	• Niveau de détresse et d'anxiété des étudiant.e.s du collégial	• Diminution du taux de détresse et d'anxiété en contexte scolaire
	OBJECTIF 3.3 Adopter des pratiques évaluatives fondées sur la rétroaction où l'erreur devient une occasion d'apprendre	• Description explicite, dans la PIEA, de la place de l'valuation formative • Nombre de plans de cours qui intègrent les évaluations formatives en cours de session	• PIEA actualisée • Intégration de l'évaluation formative dans 85 % des plans de cours échantillonnés
	OBJECTIF 3.4 Créer un carrefour de l'accompagnement scolaire et psychosocial (Archipel)	• Cadre de référence pour l'accompagnement des étudiant.e.s en difficulté • Mise en ligne d'une plateforme de collaboration entre responsables de la réussite • Aménagement physique de l'Archipel • Mise en œuvre d'un plan de communication (visibilité et accessibilité des services)	• Adoption d'un cadre de référence pour l'accompagnement des étudiant.e.s en difficulté • Mise en ligne d'une plateforme de collaboration entre responsables de la réussite • Aménagement physique de l'Archipel complété • Déploiement d'un plan de communication

ENJEU 2 LA TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION

ORIENTATION 2 : ARRIMER L'OFFRE DE FORMATION ET LES ACTIVITÉS DE RECHERCHE AUX BESOINS DES ÉTUDIANTES ET DES ÉTUDIANTS, DE LA SOCIÉTÉ, DES ENTREPRISES ET DES UNIVERSITÉS

AXE D'INTERVENTION	OBJECTIF DE RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE
AXE D'INTERVENTION 4 **Le développement de l'offre de formation**	**OBJECTIF 4.1** Enrichir l'offre de formation dans le secteur de l'informatique et de l'intelligence numérique et dans le secteur de la créativité numérique à la formation continue	• Nombre de nouveaux programmes développés • Nombre de nouvelles activités de perfectionnement créées	• Développement de deux (2) nouveaux programmes d'études dans le secteur de l'informatique et de l'intelligence numérique • Développement de un (1) nouveau programme d'études dans le secteur de la créativité numérique • Création de 15 nouvelles activités de perfectionnement
	OBJECTIF 4.2 Augmenter l'accessibilité aux programmes d'études dans le secteur de l'informatique et de l'intelligence numérique et dans le secteur de la créativité numérique à la formation continue	• Nombre de programme d'études offrant une formation hybride ou «comodale»	• Offrir trois (3) programmes d'études en formation à distance, hybride ou «comodale»
	OBJECTIF 4.3 Actualiser l'offre de formation à l'enseignement régulier et à la formation continue dans le domaine des techniques administratives	• Nombre de programme d'études en technique administratives à l'enseignement ordinaire et à la formation continue élaboré ou révisé	• Élaboration de un (1) programme d'études en technique administratives à l'enseignement ordinaire • Élaboration de un (1) programme d'études en technique administratives à la formation continue offert en mode accéléré • Développement de un (1) nouveau programme d'études menant à l'AEC
AXE D'INTERVENTION 5 **Le déploiement d'activités de formation aux entreprises**	**OBJECTIF 5.1** Développer de nouveaux modèles de formation en collaboration avec les employeurs	• Nombre de nouveaux cadres collaboratifs développés • Nombre de projet de simulation d'entreprise TI implanté et évalué	• Développement d'un nouveau cadre collaboratif visant la reconnaissance des acquis et des compétences en collaboration avec les employeurs • Développement d'un nouveau cadre collaboratif visant l'apprentissage d'une profession en alternance travail-études • Développement d'un nouveau cadre collaboratif visant la simulation d'un environnement de travail • Implantation et évaluation d'un projet de simulation d'entreprise
AXE D'INTERVENTION 6 **L'actualisation de la formation préuniversitaire et la création de partenariats interordres**	**OBJECTIF 6.1** Créer des parcours de formation interordres avec les universités dans nos programmes préuniversitaires et techniques	• Nombre de protocole d'entente signé à l'enseignement régulier avec une université québécoise	• Signature d'un protocole d'entente interordres entre le profil Psychologie et culture en Sciences humaines et la faculté des arts et des sciences de l'Université de Montréal ainsi que la possibilité d'autres signatures à venir.
	OBJECTIF 6.2 Créer des parcours de formation interordres en intelligence artificielle avec les universités à l'enseignement régulier et à la formation continue	• Nombre de protocole d'entente signé à l'enseignement ordinaire avec une université québécoise • Nombre de protocole d'entente signé à la formation continue avec une université québécoise	• Signature d'un protocole d'entente entre le programme Sciences informatiques et mathématiques et le département d'informatique de l'Université de Montréal • Signature d'un protocole d'entente entre le programme Techniques de l'informatique et le département d'informatique de l'Université de Montréal • Signature d'un protocole d'entente entre le programme de spécialisation technique en intelligence artificielle (AEC) et la maitrise en informatique avec le département d'informatique de l'Université de Montréal
	OBJECTIF 6.3 Réviser les programmes préuniversitaires en fonction des nouveaux devis ministériels afin d'innover dans la préparation des étudiantes et des étudiants aux études universitaires	• Nombre de programmes préuniversitaires révisés	• Révision du programme *Sciences de la nature* • Révision du programme *Sciences humaines* • Révision du programme *Sciences, lettres et arts* • Révision du programme *Sciences informatiques et mathématiques*

ENJEU 2 LA TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION

ORIENTATION 2 : ARRIMER L'OFFRE DE FORMATION ET LES ACTIVITÉS DE RECHERCHE AUX BESOINS DES ÉTUDIANTES ET DES ÉTUDIANTS, DE LA SOCIÉTÉ, DES ENTREPRISES ET DES UNIVERSITÉS

AXE D'INTERVENTION	OBJECTIF DE RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE
AXE D'INTERVENTION 7 **Le développement de la recherche et de ses retombées**	**OBJECTIF 7.1** Accroître et soutenir la participation du personnel enseignant aux activités de recherche de JACOBB	Nombre d'enseignants participant aux activités de recherche de JACOBB	• Participation d'au moins dix (10) enseignants (EO-FC) à des activités de recherche de JACOBB pendant le quinquennat
	OBJECTIF 7.2 Soutenir le développement et la mise à jour des compétences du personnel enseignant en intelligence numérique	Nombre d'enseignants ayant suivi une formation créditée dans le domaine de l'intelligence numérique	Obtention de une (1) formation créditée dans le domaine de l'intelligence numérique par au moins cinq (5) enseignants (EO-FC) pendant le quinquennat
AXE D'INTERVENTION 8 **L'atteinte du devis scolaire dans un contexte d'espaces restreints**	**OBJECTIF 8.1** Favoriser l'exploration et l'expérimentation de la formation à distance	• Capacité d'admettre tous les étudiants et toutes les étudiantes qui respectent les exigences d'admission, et ce, dans le respect du devis scolaire • Devis scolaire revu à la hausse par le Ministère	• Admission de tous les étudiants et toutes les étudiantes qui respectent les exigences d'admission en 2024-2025, et ce, dans le respect du devis scolaire • Reconnaissance d'une hausse formelle du devis scolaire pour le Ministère



ORIENTATION 3 : ENGAGER LES MEMBRES DU PERSONNEL DANS UNE DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET INSTITUTIONNEL

AXE D'INTERVENTION	OBJECTIF DE RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE
AXE D'INTERVENTION 9 **La reconnaissance et la valorisation du personnel**	**OBJECTIF 9.1** Élaborer un programme de reconnaissance et de valorisation du personnel	• Un programme de reconnaissance et de valorisation du personnel	• Adoption d'un programme de reconnaissance et de valorisation du personnel
AXE D'INTERVENTION 10 **Le développement des compétences du personnel**	**OBJECTIF 10.1** Élaborer un programme de développement professionnel par catégorie d'emploi	• Élaborer un programme de développement professionnel par catégorie d'emploi (cadres, soutiens, professionnels, enseignants)	• Adoption d'un programme de développement professionnel par catégorie d'emploi (cadres, soutiens, professionnels, enseignants)
	OBJECTIF 10.2 Instaurer une gestion par projet pour la planification et le suivi des priorités institutionnelles	• Une méthode de gestion par projet pour la planification et le suivi des priorités institutionnelles	• Implantation d'une méthode de gestion par projet pour la planification et le suivi des priorités institutionnelles
AXE D'INTERVENTION 11 **L'élaboration d'un programme de télétravail**	**OBJECTIF 11.1** Établir les balises administratives du télétravail	• Cadre de référence sur le travail à distance	• Finalisation d'un cadre de référence sur le travail à distance

ORIENTATION 4 : RÉAMÉNAGER LES ESPACES PHYSIQUES AFIN D'ASSURER LEUR POLYVALENCE ET SOUTENIR LES DIFFÉRENTES FAÇONS D'ENSEIGNER ET D'APPRENDRE

Axe D'intervention	Objectif De Résultat	Indicateur	Cible
AXE D'INTERVENTION 12 **La configuration des espaces d'apprentissage pour soutenir l'engagement et l'apprentissage actif étudiant**	**OBJECTIF 12.1** Réaménager des locaux de classe afin qu'ils répondent aux besoins pédagogiques et technologiques	• Nombre de classes de type technopédagogique	• Création de dix (10) classes (2 par année) de type technopédagogique
	OBJECTIF 12.2 Accroître les espaces pour les activités d'enseignement afin d'assurer le développement et la croissance du Collège	• Espaces locatifs additionnels subventionnés pour les activités d'enseignement	• Obtention d'espaces locatifs additionnels (subventionnés par le Ministère) pour les activités d'enseignement à la formation continue
AXE D'INTERVENTION 13 **L'optimisation et l'amélioration des espaces physiques**	**OBJECTIF 13.1** Convertir certains espaces à usage dédié en espaces polyvalents	• Pourcentage de places pour l'étude / les rencontres entre les étudiant.e.s • Utilisation en nombre d'heures des locaux dédiés aux activités d'enseignement • Pourcentage d'espace de travail dédié au personnel converti en espace multifonctionnel	• Augmentation de 5 % par année du nombre de places pour l'étude / les rencontres entre les étudiant.e.s • Hausse de 5 % du nombre d'heures moyen d'utilisation des locaux dédiés aux activités d'enseignement • Conversion de 125 m2 d'espace de travail dédié pour le personnel en espace multifonctionnel
	OBJECTIF 13.2 Créer des espaces communs propices aux études et aux échanges informels	• Nombre d'espaces communs réaménagés • Nombre d'espaces de rencontres informelles réaménagés	• Réaménagement de la bibliothèque St-Paul • Réaménagement de la cuisine de la cafétéria Ignace-Bourget • Réaménagement de l'aire de repas de la cafétéria Ignace-Bourget • Réaménagement des lieux de rencontres informelles pour les étudiant.e.s suivants : **a.** Hall du pavillon Ignace-Bourget **b.** Gradin et salle de rencontre du sous-sol de l'aile S **c.** Revitalisation de l'espace commun du rez-de-chaussée du pavillon Ignace-Bourget

ENJEU 3 LA TRANSITION NUMÉRIQUE ET ÉCOLOGIQUE

ORIENTATION 5 : S'ADAPTER AUX CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES

AXE D'INTERVENTION	OBJECTIF DE RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE
AXE D'INTERVENTION 14 **La gouvernance des ressources informationnelles en appui aux innovations pédagogiques et au développement institutionnel**	**OBJECTIF 14.1** Implanter un mode de gestion intégré des documents	• Dématérialisation de nos infrastructures de dépôt et partage de documents vers un environnement infonuagique • Cadre de gestion des usages et pratiques en matière de gestion documentaire • Programme de formation et d'accompagnement	• Terminer la migration vers un nouvel environnement infonuagique • Adopter un cadre de gestion des usages et pratiques en matière de gestion documentaire • Implanter un programme de formation et d'accompagnement
	OBJECTIF 14.2 Adopter un cadre de gestion de la sécurité de l'information	• Cadre de gestion de la sécurité et de l'information	• Adopter un cadre de gestion de la sécurité et de l'information
AXE D'INTERVENTION 15 **Le développement des compétences numériques du personnel**	**OBJECTIF 15.1** Offrir un programme volontaire de formation et de perfectionnement sur l'utilisation des environnements numériques de travail	• Un programme de formation annuel • Proportion des membres du personnel qui suivent des activités de formation à chaque année	• Proposer un (1) programme de formation annuel à chaque année • Proportion de 35 % des membres du personnel qui suivent une ou des activités de formation à chaque année

ORIENTATION 6 : ENGAGER LA COMMUNAUTÉ BOULONNAISE À PRENDRE PART AUX DÉFIS INHÉRENTS À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

AXE D'INTERVENTION	OBJECTIF DE RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE
AXE D'INTERVENTION 16 **La collaboration de la communauté à la transition écologique**	**OBJECTIF 16.1** Soutenir les initiatives en matière de transition écologique	• Un Fonds vert • Nombre de campagne de financement lancée • Nouveaux statuts pour le comité vert et le comité d'action et de concertation en environnement (CACE) • Nouvelle programmation d'activités étudiantes sur la transition écologique	• Compléter une (1) campagne de financement pour le Fonds Vert • Adopter le statut pour le comité vert et pour le comité CACE • Implanter une nouvelle programmation d'activités étudiantes sur la transition écologique
AXE D'INTERVENTION 17 **La réduction de l'empreinte environnementale**	**OBJECTIF 17.1** Améliorer l'efficacité des mesures de réduction, de récupération et de recyclage des matières	• Diminuer le volume de déchet généré / par personne	• Diminuer de 5 % le volume de déchets en cinq (5) ans (1 % par année)

4.0

La mise en œuvre du plan stratégique et ses mécanismes de suivi

La mise en œuvre du plan débutera par une diffusion élargie à l'interne de façon à ce que tous les membres de la communauté s'approprient la vision de développement du Collège pour les cinq prochaines années ainsi que les orientations stratégiques retenues. Annuellement, les directions et les équipes de travail proposeront des priorités institutionnelles pour atteindre les objectifs en tenant compte des ressources disponibles mises à leur disposition. La gestion de projet fera partie des mécanismes de mise en œuvre et suivi dont se dotera le Collège. Chacune des unités administratives sera associée à une ou plusieurs responsabilités de direction ou de collaboration.

Deux comités assureront le suivi du plan stratégique.

Le Comité de suivi et de mobilisation stratégique (COSMOS), dont la raison d'être est la représentation concrète d'une philosophie de gestion basée sur la consultation et la mobilisation du milieu dans le développement du Collège, qui a pour mandat de s'assurer du respect de la consultation du milieu en vue de l'élaboration des priorités institutionnelles, de donner un avis sur ces dernières et de recevoir le bilan annuel.

Le Comité de la réussite a pour mandat de suivre et évaluer, sur une base annuelle, la mise en œuvre du plan de réussite en portant un regard sur la qualité des actions déployées, sur la progression des résultats par rapport aux cibles fixées, et en proposant des ajustements au besoin.

Le pilotage du plan et son suivi annuel résultent d'une analyse et d'une évaluation rigoureuses de l'appréciation de chacun des objectifs du plan stratégique. La direction générale choisira un outil numérique qui fera état de l'avancement du plan et servira à colliger toutes les données requises afin de rendre compte à la communauté des réalisations, notamment à l'occasion des rencontres de début de session. Par ailleurs, un retour sera fait au conseil d'administration tous les trois mois.

Conformément à la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, le Collège actualisera son plan stratégique sur une base périodique en tenant compte d'un contexte changeant, et de nouvelles réalités et défis auxquels l'institution est confrontée. Ainsi, le Collège se donne les capacités de réagir et de réorienter ses choix stratégiques lorsque la situation l'exige. Si un processus de mise à jour s'impose, la direction générale soumettra les propositions d'amendement au COSMOS, au Comité de la réussite et au Conseil d'administration, qui pourront ajuster ledit plan de sorte qu'il demeure en adéquation avec la réalité.

Le Collège n'exclut pas, le cas échéant et à la suite du bilan annuel de réalisation du plan stratégique, d'apporter des changements à ses objectifs, à ses indicateurs et à ses cibles, tout comme d'en établir de nouveaux selon l'évolution du contexte et de l'environnement.

Crédits photo: Naassom Azevedo, Agnieszka Boeske, Drobotdean, Geber86, Marvin Meyer, AlexPaillon, Jeswin Thomas, Vadymvdrobot, You X Ventures, Yanalya

