

CÉGEP DE ROSEMONT

Plan stratégique **2024-2029**

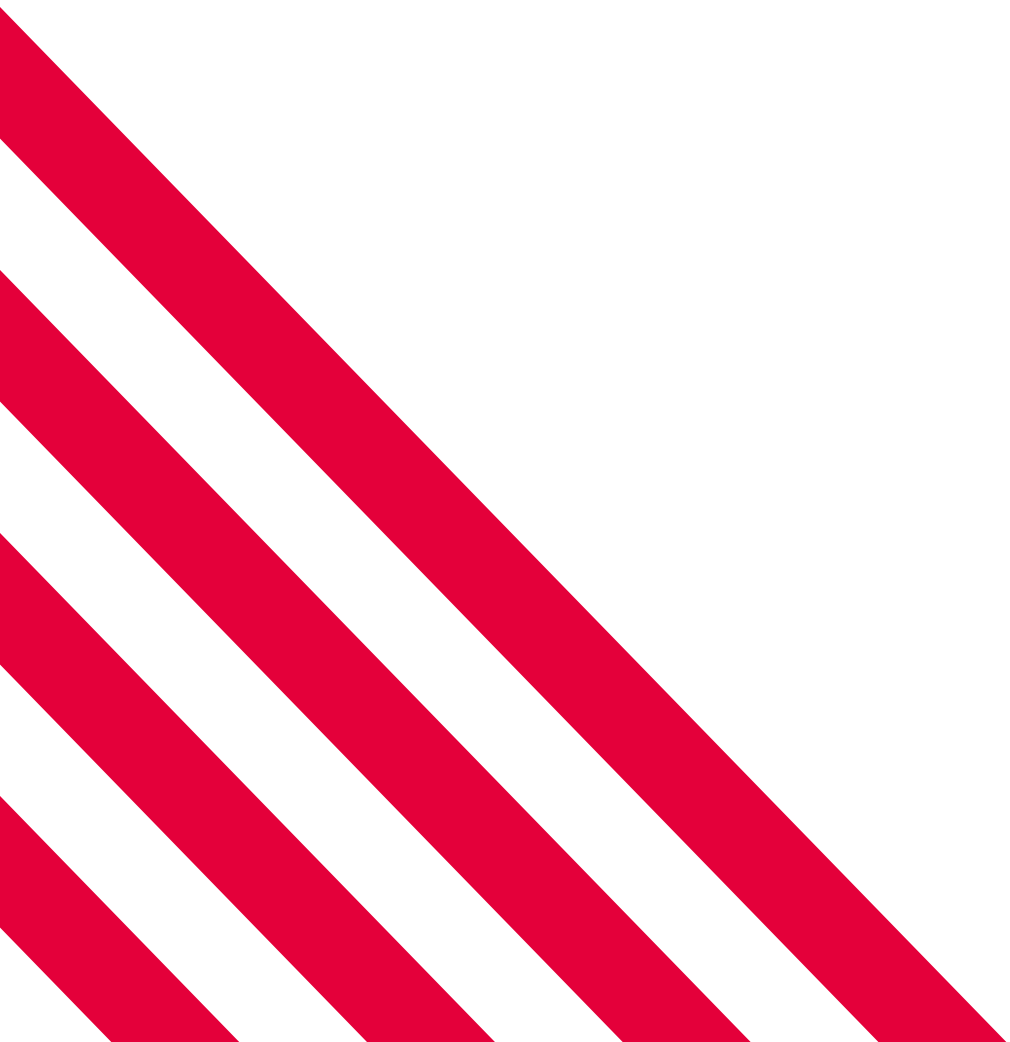


Table des matières

Équipes d'élaboration 4

Mots de présentation 5
- Mot de la présidente du conseil d'administration et de la directrice générale 5
- Mot de la directrice des études 6
- Mot de la directrice du Cégep à distance, de la formation continue et du service aux entreprises Édago 6

Démarche d'élaboration 7
- Comité de coordination de l'élaboration du Plan stratégique 8
- Comité de coordination de l'élaboration du Plan de réussite 8
- Comité de suivi du Plan stratégique 8
- L'importance de mesurer les effets 9

Portrait du Cégep de Rosemont 10
- Bref historique 10
- La mission 11
- La vision 11
- Les valeurs 12

Le projet éducatif 13

Les données clés 14
- L'offre de formations 14
- La population étudiante 15
- Les membres du personnel du Cégep de Rosemont, y compris le Cégep à distance 18

Enjeu 1 – La persévérance 19
- Analyse 20
- Orientation 1 – Créer des milieux d'apprentissage où l'accompagnement de la population étudiante s'appuie sur des pratiques exemplaires 22
  - Axe d'intervention 1 – Les relations sociales 22
  - Axe d'intervention 2 – L'enseignement 24
  - Axe d'intervention 3 – L'environnement d'études 25

Enjeu 2 – L'attractivité 27
- Analyse 28
- Orientation 2 – Renforcer le rayonnement du Cégep de Rosemont en tant qu'établissement d'enseignement supérieur 28
  - Axe d'intervention 4 – Le positionnement 28

Enjeu 3 – L'engagement 31
- Analyse 32
- Orientation 3 – Mettre en place les conditions optimales pour assurer l'implication du personnel 32
  - Axe d'intervention 5 – La culture organisationnelle 33

Enjeu 4 – L'amélioration continue 35
- Analyse 36
- Orientation 4 – Développer une structure formelle permettant la mise à jour systématique des compétences et mécanismes 36
  - Axe d'intervention 6 – Le développement professionnel 37
  - Axe d'intervention 7 – L'efficience organisationnelle 38

Mécanismes de mise en œuvre et de suivi 39
- Le Bureau de planification institutionnelle 39
- Le plan de travail annuel du Cégep 39
- L'outil de suivi des projets stratégiques 40
- Le plan d'action pour la persévérance 40
- La procédure de revue annuelle distinguant la révision mineure de la révision majeure 40
- La publication et le plan de communication 40

Plan stratégique 2024-2029 | Sommaire 42
- Tableau synoptique 42

Annexe 44
- Explications de la méthodologie adoptée pour l'obtention des mesures initiales 44

Équipes d'élaboration

Comité de coordination de l'élaboration du Plan stratégique

- Renaud Bellemare, directeur adjoint aux études;
- Marie-Claude Boutet, directrice des études;
- Vincent Dubé-Senécal, conseiller à la gouvernance;
- Louis Dugal, conseiller à la réussite;
- Carole Gaudin, directrice du Cégep à distance, de la formation continue et du service aux entreprises Édago;
- Cathrine Gauvin, conseillère à la gouvernance;
- Anne-Marie Lacombe, directrice adjointe – communication et markéting;
- Caroline Roy, directrice générale.

Comité de coordination de l'élaboration du Plan de réussite

- Renaud Bellemare, directeur adjoint aux études;
- Marie-Claude Boutet, directrice des études;
- Louis Dugal, conseiller à la réussite;
- Marie-Ève St-Denis, directrice des services aux étudiants.

Groupe de consultation de l'élaboration du Plan de réussite

- David Andrich, conseiller pédagogique à la réussite;
- Christian Auger, enseignant;
- Maëlle Beauchemin-Coulombe, analyste au Cégep à distance;
- Renaud Bellemare, directeur adjoint aux études;
- Louis Dugal, conseiller à la réussite;
- Gina Durette, enseignante;
- Majida Ettaleb, technicienne en travaux pratiques;
- Phanuel Félix, conseiller pédagogique à la formation continue;
- Mélanie Gratton, conseillère en orientation;
- Mohamed Hajji, analyste en intelligences d'affaires;
- Nathalie Hamel, travailleuse sociale;
- Cécilia Hontoy-Landry, aide pédagogique individuelle à la réussite;
- Sonia Hudon, enseignante;
- Claire Lecarpentier, conseillère pédagogique à la réussite;
- Geneviève Lugaz, technicienne en arts graphiques;
- Simon Mathieu, directeur du cheminement et de l'organisation scolaires;
- Khadidja Medmoune, étudiante;
- Émilie Petitclerc, enseignante;
- Marie-Ève St-Denis, directrice des services aux étudiants.

Suivi des indicateurs

- Maëlle Beauchemin-Coulombe, analyste au Cégep à distance;
- Vincent Dubé-Senécal, conseiller à la gouvernance;
- Louis Dugal, conseiller à la réussite;
- Patricia Guay, technicienne en recherche au Cégep à distance;
- Mohamed Hajji, analyste en intelligence d'affaires;
- Rania Moutachaouik, agente de soutien administratif classe I à la formation continue.

Groupe de travail sur le plan de communication du Plan stratégique

- Marie-Claude Boutet, directrice des études;
- Vincent Dubé-Senécal, conseiller à la gouvernance;
- Cathrine Gauvin, conseillère à la gouvernance;
- Anne-Marie Lacombe, directrice adjointe – communication et markéting;
- Marie-Ève Robitaille, conseillère en communication;
- Caroline Roy, directrice générale.

Soutien administratif

- Elaine Brooks, attachée de direction à la Direction générale

Révision linguistique

- Nadia Morin, réviseure-correctrice

Mise en forme et design graphique

- Graphistes Passerelle bleue

Mots de présentation

Mot de la présidente du conseil d'administration et de la directrice générale

Dans les prochaines pages, vous découvrirez le résultat de plusieurs mois de réflexion, de consultation et d'échanges. Ce Plan stratégique 2024-2029 présente notre vision, portée par les valeurs choisies par la population étudiante et par les membres du personnel et du conseil d'administration : accessibilité, dépassement, collaboration et ouverture.

À travers des actions concertées et des approches innovantes, le Cégep de Rosemont poursuit ses efforts pour devenir un chef de file de l'accompagnement des étudiantes et des étudiants jusqu'à l'obtention de leur diplôme.

Ce plan stratégique demeure fidèle à notre identité. Il a été pensé, élaboré, discuté et revu par la communauté rosemontoise et par nos partenaires de l'éducation dans un souci de répondre le mieux possible aux aspirations de nos étudiantes et étudiants. Pour les cinq prochaines années, nos décisions et nos actions seront orientées selon quatre enjeux qui ont émergé de notre démarche : la persévérance, l'attractivité, l'engagement et l'amélioration continue.

Le processus de planification stratégique nous permet de définir les façons dont notre établissement souhaite évoluer et se positionner dans un environnement en changement. Ainsi, le Plan stratégique 2024-2029, fidèle à notre caractère humain, nous mènera encore plus loin dans l'affirmation de notre mission de former des jeunes et des adultes par l'entremise de nos programmes d'études de la formation ordinaire, de la formation continue et du Cégep à distance. Il met également en évidence les domaines dans lesquels le Cégep de Rosemont se démarque, notamment le mandat national du Cégep à distance, les réalisations du Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ-CCTT) et les activités de recherche.

Rêver notre cégep ne peut se réaliser qu'avec une communauté engagée, qui a à cœur l'avenir de ses étudiantes et de ses étudiants, et celui de son cégep. Nous remercions le comité de direction et le comité de suivi du Plan stratégique, et chaque personne qui a participé de près ou de loin à cette démarche inspirante.

Catherine Mounier, présidente du conseil d'administration
Caroline Roy, directrice générale

Mot de la directrice des études

C'est avec une grande fierté que je vous présente le Plan de réussite 2024-2029 du Cégep de Rosemont, qui est intégré à ce plan stratégique. Pensé pour l'ensemble de notre communauté étudiante à la formation ordinaire, à la formation continue et à la formation à distance avec le Cégep à distance, il place la persévérance au premier plan.

Essentielle pour surmonter les défis liés à la réussite des étudiantes et des étudiants du Cégep de Rosemont, la persévérance se trouve au cœur de notre vision de devenir un chef de file dans l'accompagnement de notre communauté étudiante vers l'obtention d'un diplôme d'études collégiales. Le Cégep de Rosemont s'engage à soutenir ses élèves et à donner le meilleur de lui-même pour les amener à se dépasser et à atteindre leurs objectifs.

La population étudiante du Cégep de Rosemont est unique et le Cégep met tout en place pour permettre à chaque personne d'être soutenue et de développer ses pleines capacités.

Je remercie chaleureusement chacun et chacune ayant participé à l'élaboration de ce plan. Merci au groupe de consultation pour l'élaboration du Plan de réussite pour sa passion, son engagement et son travail de recherche et de réflexion remarquable réalisé autour de la persévérance. L'audace de ses membres et leur vision ont mené à un plan original, cohérent et porteur.

Le soutien des membres de chaque instance nous a aussi été précieux. Les responsables de la coordination des départements et des programmes ainsi que la commission des études ont significativement contribué à notre réflexion. Merci.

Enfin, je remercie toutes les enseignantes et tous les enseignants qui ont fait part de leurs préoccupations et de leur désir de voir les choses évoluer. Votre engagement dans cet exercice a fait toute la différence.

Je suis convaincue que ce plan de réussite nous mènera à des résultats concrets et à un meilleur accompagnement de nos étudiantes et étudiants.

Marie-Claude Boutet

Mot de la directrice du Cégep à distance, de la formation continue et du service aux entreprises Édago

C'est avec beaucoup d'enthousiasme que nous vous présentons notre Plan stratégique 2024-2029. Ce document est le fruit d'une réflexion collective et d'un travail collaboratif qui ont mobilisé nos équipes de la formation continue, du service aux entreprises Édago et du Cégep à distance, ainsi que nos partenaires et notre communauté.

Ce plan stratégique s'ancre dans nos valeurs et dans notre vision pour l'avenir. Il apporte des réponses aux défis actuels et futurs tout en mettant nos forces et notre expertise à profit.

Nous souhaitons continuer à innover, à exceller et à renforcer notre position de chef de file dans nos domaines d'expertise!

Je remercie toutes les personnes qui ont contribué à la conception de ce plan. Leur engagement, leurs idées et leur dévouement ont été essentiels.

Carole Gaudin

Démarche d'élaboration

L'élaboration du Plan stratégique 2024-2029 du Cégep de Rosemont s'est appuyée principalement sur l'exercice d'autoévaluation de la planification stratégique 2018-2024 qui s'est déroulé en 2022-2023 et qui a mené à l'adoption d'un rapport par le conseil d'administration le 25 septembre 2023. Un devis d'élaboration du Plan stratégique a été adopté par le conseil d'administration durant la même séance, intégrant les axes de continuité et les axes de changement issus de l'autoévaluation. En outre, le Plan de réussite a été intégré au Plan stratégique en tant que premier enjeu et a été conçu selon un devis d'élaboration lui étant propre, les deux démarches progressant de manière synergique.

Les travaux d'élaboration du Plan stratégique ont été entamés dès septembre 2023 par le comité de coordination de l'élaboration du Plan stratégique et le comité de coordination de l'élaboration du Plan de réussite. Un premier sondage a alors été lancé sur les valeurs de l'organisation et la vision de l'avenir du Cégep de Rosemont auprès de l'ensemble du personnel et de la population étudiante de la formation ordinaire, de la formation continue et de la formation à distance offerte par le Cégep à distance. En octobre et en novembre 2023, les premiers travaux d'analyse stratégique ont été effectués; trois analyses ont ainsi été produites : une analyse environnementale de type PESTEL (un acronyme qui renvoie aux facteurs politique, économique, socioculturel, technologique, environnemental et légal), une analyse statistique de l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie et des arrondissements limitrophes, et une analyse d'étalonnage des principales données de réussite entre le Cégep de Rosemont, les cégeps membres du Service régional d'admission du Montréal métropolitain (SRAM) et les cégeps membres du SRAM sur l'ile de Montréal. Les travaux se sont aussi fondés sur une étude perceptuelle réalisée auprès des futures étudiantes et des futurs étudiants concernant les cégeps (dont le Cégep de Rosemont), la motivation et les critères de choix d'un cégep.

Les travaux se sont poursuivis de décembre 2023 à février 2024 avec une série de consultations internes et externes pour approfondir le travail sur les valeurs, la vision, les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Parmi les groupes qui ont participé aux consultations externes, relevons les représentantes et représentants des organisations suivantes : le Centre de services scolaire de la Pointe-de-l'Île, les écoles secondaires Jean-Eudes, Antoine-de-Saint-Exupéry, Daniel-Johnson, Louis-Joseph-Papineau, Jean-Grou et Père-Marquette, l'UQAM, l'Université de Montréal, le CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, le comité-conseil du Cégep à distance et le conseil d'administration de la Fondation du Cégep de Rosemont.

Les activités de consultation internes se sont déroulées de janvier à avril 2024. Elles ont commencé, le 22 janvier 2024, par une demi-journée de consultation du personnel et un deuxième sondage auprès de la population étudiante sur les valeurs, la vision, les forces et les faiblesses du Cégep de Rosemont. En plus de la consultation, les membres du personnel ont aussi été sondés, en même temps que la population étudiante, pour contrevérifier les valeurs qui s'étaient dégagées du premier sondage en septembre. Les autres parties prenantes des consultations internes, en plus des membres du comité de direction, étaient les membres du comité de coordination et de gestion, du conseil d'administration, du comité de suivi du Plan stratégique et de la Commission des études.

Ces consultations internes portant plus spécialement sur le Plan stratégique ont été complétées par des consultations ciblant la révision du projet éducatif et l'élaboration du Plan de réussite, notamment à l'occasion

d'une demi-journée de discussion, le 28 mars 2024, avec des membres du personnel enseignant, professionnel et de soutien des trois secteurs de formation.

En mai 2024 ont commencé les travaux de rédaction et de révision linguistique. Dans un esprit de collégialité, le processus de consultation pour fin d'approbation s'est déroulé en parallèle par de fréquentes consultations des instances mentionnées précédemment. Pour le Plan de réussite, des consultations élargies supplémentaires ont eu lieu en septembre 2024. Également, la directrice générale et la directrice des études ont rencontré les membres des exécutifs de l'association étudiante ainsi que des quatre syndicats représentant le personnel enseignant, le personnel de soutien, le personnel professionnel et le personnel de la francisation. Le conseil d'administration a adopté le présent Plan stratégique au terme de cet exercice de rédaction et d'approbation, en novembre 2024.

Comité de coordination de l'élaboration du Plan stratégique

Le comité de coordination de l'élaboration du Plan stratégique a été mis en place comme prévu dans le devis d'élaboration du Plan stratégique 2024-2029. L'objectif de ce comité est de coordonner l'avancement des travaux et de s'assurer d'intégrer la perspective des trois secteurs de formation, mais aussi des personnes responsables du Plan de réussite. Comme quatre de ses membres siègent au comité de direction, ce comité assure aussi une liaison avec les autres membres du comité de direction pour optimiser les travaux d'analyse stratégique.

Comité de coordination de l'élaboration du Plan de réussite

Conformément au devis d'élaboration du Plan de réussite, le comité de coordination de l'élaboration du Plan de réussite a été mis en place en même temps que le comité de coordination de l'élaboration du Plan stratégique. Ce comité coordonne l'avancement des travaux d'élaboration du Plan de réussite ainsi que du projet éducatif et assure la cohésion du travail avec l'élaboration du Plan stratégique. Un groupe de consultation pour l'élaboration du Plan de réussite a aussi été mis en place afin d'ancrer le Plan de réussite dans l'expertise du terrain.

De son côté, le comité de coordination de l'élaboration du Plan de réussite a tenu compte des échanges en groupe de consultation pour l'élaboration du Plan de réussite. Ce dernier a participé activement à préciser les enjeux de réussite du Cégep ainsi que les orientations, les axes d'intervention et les objectifs du Plan de réussite.

Comité de suivi du Plan stratégique

Le comité de suivi du Plan stratégique, créé lors d'une résolution adoptée le 23 novembre 2015 par le conseil d'administration, est composé de neuf membres du conseil d'administration, dont la présidente du conseil d'administration, la directrice générale, la directrice des études et la directrice du Cégep à distance, de la formation continue et du service aux entreprises Édago. À la séance du conseil d'administration du 6 novembre 2023, il a été décidé d'ajouter un membre du personnel enseignant au comité de manière à assurer qu'au moins une personne représentant chaque corps d'emploi y siège dans le contexte de l'élaboration du Plan stratégique

incluant le Plan de réussite. Les mandats du comité portent sur l'élaboration, la mise en œuvre, l'actualisation et le suivi du Plan stratégique incluant le Plan de réussite. Son rôle premier est de donner son avis au conseil d'administration sur ces aspects, mais il peut aussi être appelé à se prononcer, sur le suivi du Plan stratégique.

Dans le contexte de l'élaboration du Plan stratégique 2024-2029, à partir de septembre 2023, le comité de suivi du Plan stratégique a été consulté à trois reprises dans le cadre des travaux d'élaboration, à trois reprises pour l'approbation des travaux et à une reprise pour l'émission d'un avis en prévision de l'adoption du Plan stratégique par le conseil d'administration en novembre 2024.

L'importance de mesurer les effets

L'une des principales conclusions du rapport d'autoévaluation de la planification stratégique 2018-2024 du Cégep de Rosemont était de mettre le plus possible l'accent sur des indicateurs d'effets plutôt que sur une combinaison d'indicateurs d'effets et d'indicateurs d'activités. Cette recommandation se fonde non seulement sur les bonnes pratiques en gestion stratégique, mais aussi sur la documentation produite par le Secrétariat du Conseil du trésor relative aux différentes composantes d'un plan stratégique. L'objectif de cette transition est d'évaluer les résultats finaux, c'est-à-dire les effets de nos actions sur nos objectifs, plutôt que de suivre la quantité d'actions effectuées ou leur taux de progression. En ce sens, des fiches-indicateurs, mises à jour pour le présent Plan stratégique, permettent de définir et de détailler la nature des indicateurs suivis. Il s'agit là d'un axe de continuité avec le Plan stratégique 2018-2024, qui comprenait déjà des fiches-indicateurs pour clarifier chacun des indicateurs suivis au Plan stratégique.

Puisqu'il s'agit d'un changement dans la manière de choisir les indicateurs, une majorité des indicateurs du présent Plan stratégique feront l'objet d'une mesure initiale durant la première année de mise en œuvre de la planification stratégique. Cela fait en sorte qu'au moment de l'adoption du Plan stratégique 2024-2029, plusieurs indicateurs ne disposent pas encore d'une mesure initiale. Ces données seront intégrées à la fin de la première année, au moment de la révision du Plan stratégique, afin d'adapter les cibles en fonction du niveau de la mesure initiale. Par souci de synthèse, l'ensemble des objectifs, indicateurs et cibles sont rassemblés dans le tableau synoptique à la fin du document.

Portrait du Cégep de Rosemont

Bref historique

Le Cégep de Rosemont, dont la dénomination était *Collège de Rosemont* jusqu'en aout 2024, a été fondé le 28 mai 1968 sur les terrains du Collège des Eudistes et de l'Institut Cardinal-Léger, tous deux propriétés des Sœurs de Sainte-Anne, congrégation religieuse engagée dans l'éducation des enfants. Le Cégep devait alors reprendre le flambeau de ces deux établissements pour assurer un enseignement de niveau collégial, d'abord dans le cadre de programmes d'études préuniversitaires, puis, en 1969-1970, en offrant trois programmes d'études techniques : Techniques de laboratoire médical, Techniques d'inhalothérapie et d'anesthésie et Techniques administratives.

Dès les premières années, l'identité rosemontoise s'est fondée dans son accessibilité et son ouverture aux étudiantes et étudiants provenant de milieux diversifiés et ayant des parcours atypiques. Ainsi, en 2000, le Cégep de Rosemont a innové en implantant la session « Accueil et intégration », qui deviendra le cheminement Tremplin DEC, afin de soutenir le passage de la communauté étudiante aux études collégiales. Le Cégep a aussi été un pionnier dans la réponse à des besoins spécifiques avec son offre de passerelles DEP-DEC nationales dans le secteur de l'informatique. Par ailleurs, cette ouverture se manifeste toujours aujourd'hui dans la cohabitation de plus de 100 communautés culturelles au sein du Cégep.

L'accessibilité et l'ouverture dont fait preuve le Cégep de Rosemont trouvent aussi écho dans l'accueil d'étudiantes et d'étudiants aux profils variés, répondant aux besoins de celles et ceux qui en sont à leur première inscription au collégial (population A) comme de celles et ceux qui ont déjà une expérience au cégep (population B).

Le souci de l'accessibilité de la formation s'est également manifesté par la création de cours par correspondance en 1974, dès les débuts du Cégep de Rosemont. Puis, le 1er avril 1991, le ministère de l'Éducation a confié au Cégep de Rosemont le mandat de rendre l'enseignement collégial accessible et répondant aux besoins des étudiantes et étudiants au Québec et hors Québec en lui confiant les rênes de la formation à distance asynchrone. Ainsi, en 1991, le mandat est confié pour la gestion et le développement du Centre collégial de formation à distance (CCFD), qui changera d'appellation en 2002 pour devenir le Cégep à distance.

Son caractère humain, accessible et ouvert a progressivement orienté le Cégep vers l'adoption, parmi les précurseurs, d'une *Politique relativement à la protection de l'environnement et au développement durable*, le 6 juin 1996. En 2005, le Cégep de Rosemont devenait le premier Cégep vert du Québec, de niveau « Excellence », puis, en mars 2010, il était également le premier à se doter d'un Bureau du développement durable.

Dans le prolongement de cette orientation en matière d'initiatives en développement durable et d'implications citoyennes, le Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ) est créé en octobre 2010 au Cégep de Rosemont. À titre de Centre collégial de transfert technologique en pratiques sociales novatrices (CCTT-PSN), sa mission, ancrée dans la recherche, est de faciliter la création d'occasions d'innovation responsable dans les organisations et la société par des processus accessibles et collaboratifs.

Mission

Le Cégep de Rosemont forme des jeunes et des adultes, par l'entremise de ses programmes d'études à la formation ordinaire, à la formation continue et au Cégep à distance, afin qu'ils développent leurs compétences, poursuivent des études universitaires ou intègrent le marché du travail en devenant des citoyennes et des citoyens épanouis, responsables et engagés.

Le Cégep de Rosemont se distingue par le mandat national du Cégep à distance, par les réalisations du CÉRSÉ et par ses activités de recherche à la formation ordinaire et au Cégep à distance.

Vision

Le Cégep de Rosemont sera un chef de file de l'accompagnement des étudiantes et des étudiants vers l'obtention du diplôme grâce à des approches innovantes.

La vision du Cégep de Rosemont met de l'avant deux éléments qui ont fait consensus au moment des consultations des membres du personnel et de la population étudiante au sein des trois secteurs de formation. Dans un premier temps, l'accompagnement des étudiantes et des étudiants vers l'obtention du diplôme inclut autant l'accompagnement offert en classe à travers l'enseignement que celui offert hors de la classe, notamment dans les centres d'aide, au cheminement et à l'organisation scolaire ainsi qu'aux services aux étudiants. Autrement dit, au Cégep de Rosemont, l'accompagnement des étudiantes et des étudiants est l'affaire de chacune et chacun. Dans un second temps, notre communauté sait mettre en place des approches innovantes, autant en matière de pédagogie que d'administration, pour soutenir cet accompagnement. En consultant la recherche la plus récente pour guider ses décisions et en facilitant le perfectionnement, aussi bien pour le personnel enseignant que pour les services aux étudiants et les services administratifs, le Cégep explore des manières porteuses d'accompagner l'ensemble de sa population étudiante vers l'obtention du diplôme.

Valeurs

L'accessibilité, le dépassement, la collaboration et l'ouverture sont les valeurs qui rassemblent la communauté rosemontoise et permettent d'atteindre la vision exprimée pour l'avenir du Cégep de Rosemont.

ACCESSIBILITÉ :

Nous accompagnons chacune et chacun dans la réalisation de ses ambitions et l'atteinte de ses buts.

DÉPASSEMENT :

Nous nous fixons des objectifs scolaires, professionnels et personnels ambitieux et progressons vers leur atteinte.

COLLABORATION :

Nous favorisons l'entraide pour aller plus loin, en nous inspirant des réussites de nos pairs et en nous nourrissant de la richesse de leurs connaissances.

OUVERTURE :

Nous accueillons les idées nouvelles et les remises en question dans un environnement sécurisant et respectueux.

Le projet éducatif

Le projet éducatif établit à plus long terme le cadre normatif du Cégep de Rosemont en matière éducative. Il explicite, conformément à la mission et aux valeurs du Cégep, notre visée éducative en tant qu'établissement d'enseignement supérieur.

Le groupe de consultation pour l'élaboration du Plan de réussite est au cœur des consultations entourant le projet éducatif. Il a d'abord contribué à en esquisser la forme et les éléments constitutifs. Puis, à la suite de la mise au jeu de scénarios de contenu proposés par le comité de coordination pour l'élaboration du Plan de réussite, il a choisi les éléments qui en constitueraient le fond. Le comité de coordination pour l'élaboration du Plan de réussite a ainsi pu formuler une première version de travail du projet, soumise tour à tour à différentes instances, notamment aux responsables de la coordination départementale et de la coordination de programme, à la Commission des études et à la régie pédagogique. Le projet éducatif a été adopté par le conseil d'administration le 10 juin 2024.

Notre engagement

Cultiver l'apprentissage.

Toutes les occasions permettent d'apprendre, constamment et pour toute la vie. Une attitude active, collaborative et orientée vers l'autonomie favorise cet apprentissage. En maintenant nos compétences et nos connaissances à jour ainsi qu'en nous appuyant sur les résultats de la recherche, nous nous adaptons aux changements professionnels, technologiques et sociaux.

Entretenir un climat de confiance.

Nous entretenons un milieu sécurisant où les idées, les initiatives ainsi que les erreurs sont accueillies dans un esprit d'ouverture. Le respect favorise la confiance, les apprentissages et l'engagement. Nous promouvons les relations positives et les rétroactions constructives pour que toutes et tous se sentent à leur place, dans une communauté soudée par l'entraide et l'émulation.

Offrir le meilleur de nous-mêmes.

Se joindre au Cégep de Rosemont, c'est s'engager à développer son potentiel et à en faire bénéficier la communauté. Nous entretenons, les unes et les uns envers les autres, des attentes élevées pour relever les défis de l'enseignement supérieur et participer pleinement à la vie collégiale. Nos efforts, notre rigueur et l'atteinte de nos objectifs communs font notre fierté.

Les données clés

L'offre de formations

Le Cégep de Rosemont structure son offre autour de cinq pôles de formation partagés entre la formation ordinaire, la formation continue et le Cégep à distance. La liste des cheminements et programmes d'études est présentée dans le tableau ci-dessous pour chacun des cinq pôles de formation.

Pôle Intégration aux études collégiales

Cheminements à la formation ordinaire
- Tremplin DEC – Mise à niveau, préalables et cheminement (081.06 PR1)
- Tremplin DEC – Orientation et exploration (081.06 PR2)
- Tremplin DEC – Enseignement du français pour diplômés hors Québec (081.06 PR3)

Cheminement à la formation continue
- Tremplin pour allophones et personnes immigrantes (081.06)

Pôle Préuniversitaire

Programmes d'études à la formation ordinaire
- Arts, lettres et communication
  - Profil Multidisciplinaire à la carte (500.AE)
  - Profil Cinéma (500.AG)
  - Profil Communication (500.AJ)
  - Profil Langues, cultures et éducation (500.AL)
- Histoire et civilisation (700.B0)
- Sciences humaines, avec ou sans mathématiques
  - Option Administration des affaires (300.M0 ou 300.M1)
  - Option Individu et interactions psychosociales (300.M0 ou 300.M1)
  - Option Monde et action citoyenne [en actualisation] (300.M0 ou 300.M1)
  - Option Sport et société (300.M0 ou 300.M1)
- Sciences de la nature (200.B1)
- Sciences, informatique et mathématique (200.C1)

Pôle Santé

Programmes d'études à la formation ordinaire
- Acupuncture (112.A0)
- Technologie d'analyses biomédicales (140.C0)
- Techniques d'inhalothérapie (141.A0)
- Audioprothèse (160.B0)
- Techniques de pharmacie (165.A0)
- Techniques de thanatologie (171.A0)
- Soins infirmiers (180.A0)

Programmes d'études à la formation continue
- RAC Techniques de pharmacie (165.A0)
- Intégration à la profession infirmière au Québec (CWA.00)
- Intégration à la profession d'inhalothérapeute (CLC.02)
- Intégration à la profession de technologiste médical (CLA.05)
- Cytotechnologie (CLA.04)
- Cytogénétique clinique (CLA.03)

Pôle Gestion et technologies

Programmes d'études à la formation ordinaire
- Techniques de recherche et de gestion de données (384.A0)
- Techniques d'administration et de gestion
  - Spécialisation Comptabilité et finance (410.G0)
  - Spécialisation Marketing et gestion de projets (410.G0)
- Techniques de l'informatique
  - Profil Réseautique : sécurité et visualisation (420.B0 PR1)
  - Profil Développement d'applications Web et mobiles (420.B0 PR2)
- Techniques d'aménagement et d'urbanisme (222.A0)

Programmes d'études à la formation continue
- RAC Techniques de bureautique – Spécialisation en coordination de travail de bureau (412.AA)
- Informatique – Attestations d'études collégiales
  - Big Data en finance (LEA.DA)
  - Gestion des réseaux, sécurité et virtualisation (LEA.A6)
  - Prévention et intervention en cybersécurité (LEA.D8)
  - Programmation orientée objet et technologies Web (LEA.3N)
- Administration et assurance – Attestations d'études collégiales
  - Assurance de dommages et communication en anglais (LCA.EK)
  - Comptabilité en classe virtuelle (LCA.8T)
  - Comptabilité, finance et gestion des affaires (LCA.AX)
- Technicien en caractérisation et réhabilitation des sites (ETC.00)

Pôle Formation à distance

Programmes d'études au Cégep à distance
- Sciences humaines, avec ou sans mathématiques (DEC) (300.A1)
- Techniques d'administration et de gestion (DEC) (410.B0)
- Comptabilité (AEC) (LCA.8T)

Cheminements au Cégep à distance
- Tremplin DEC (081.06)
- Préalables universitaires (080.04)
- Hors programme (080.02)
- Défi collégial (080.08)

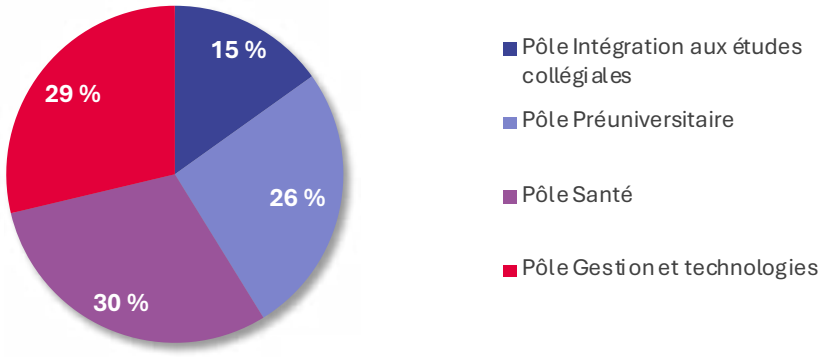
La population étudiante

Répartition des inscriptions totales par pôles à l'automne 2024 – formation ordinaire (suivant la date de désinscription du 20 septembre 2024)

Pôle	Nombre d'inscriptions	Âge moyen
Pôle Intégration aux études collégiales	439	20
Pôle Préuniversitaire	756	19
Pôle Santé	873	28
Pôle Gestion et technologies	833	22
Total	**2 901**	**23**

Source : Clara, rapport RPETU023, 25 septembre 2024

Répartition des inscriptions totales à la formation ordinaire à l'automne 2024 par pôle de formation



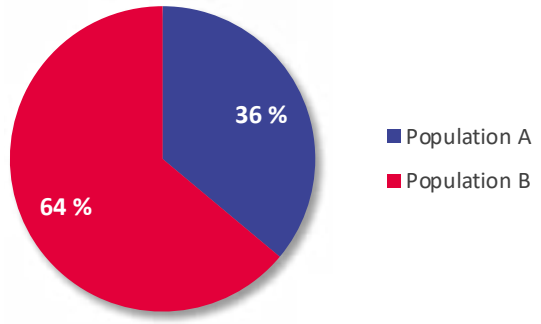
Répartition des inscriptions totales à l'automne 2024 à la formation ordinaire par types de population et par pôles (suivant la date de désinscription du 20 septembre 2024)

La population étudiante collégiale se répartit en deux groupes, reflétant leur relation préexistante avec le milieu collégial. La population A représente celles et ceux qui en sont à leur première inscription au collégial. Ces étudiantes et étudiants peuvent provenir du secondaire, de l'étranger ou d'une autre province. La population B représente quant à elle celles et ceux qui ont déjà une expérience collégiale dans un autre programme d'études. Une petite proportion d'étudiantes et d'étudiants demeure indéterminée, c'est-à-dire que l'information au dossier scolaire permettant de les classer dans la population A ou B est absente.

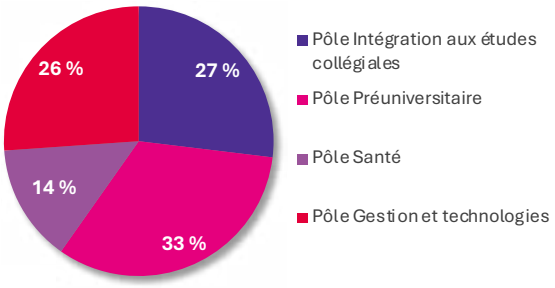
Type	Pôle Intégration aux études collégiales	Pôle Préuniversitaire	Pôle Santé	Pôle Gestion et technologies	Total	Âge moyen
Population A	267	326	140	259	992	19
Population B	167	402	713	476	1 758	25
Indéterminé	5	28	20	98	151	24

Source : Clara, rapport RPETU023, 25 septembre 2024

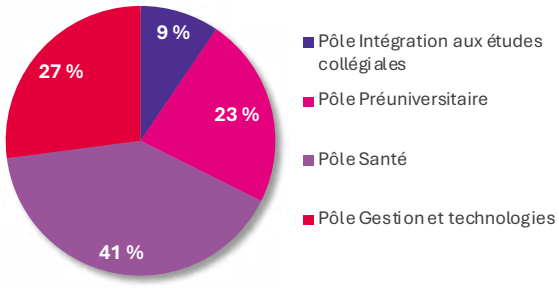
Répartition des inscriptions à la formation ordinaire à l'automne 2024 par type de population, excluant le type indéterminé



Répartition par pôle de formation des inscriptions à la formation ordinaire provenant de la population A



Répartition par pôle de formation des inscriptions à la formation ordinaire provenant de la population B



Les données pour la formation continue se déclinent en deux ensembles, soit celles pour les programmes d'études menant à l'obtention d'une attestation d'études collégiales (AEC) et celles pour la démarche de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC). Dans les deux cas, les données se répartissent par pôle de formation comme présenté dans le tableau de l'offre de formations présenté plus haut.

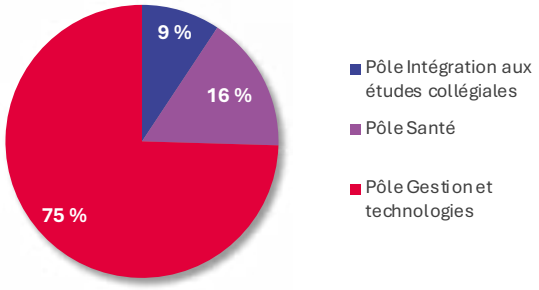
Répartition des nouvelles personnes inscrites par pôles en 2023-2024 à la formation continue

Pôle et démarche	Nombre de nouvelles inscriptions	Âge moyen
Pôle Intégration aux études collégiales	**45**	**33**
Pôle Santé (Incluant RAC Techniques de pharmacie)	**78**	**37**
Pôle Santé	**73**	**36**
RAC Techniques de pharmacie*	**5**	**46**
Pôle Gestion et technologies (Incluant RAC Techniques de bureautique)	**360**	**38**
Pôle Gestion et technologies	**234**	**37**
RAC Techniques de bureautique*	**126**	**40**
Total (Excluant les programmes en RAC)	**352**	**36**
Total (Incluant les programmes en RAC)	**483**	**37**

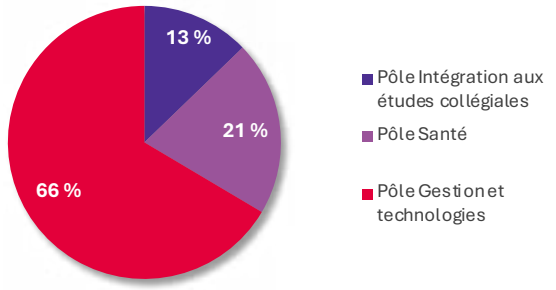
Source : Clara, rapport RUETU008, 21 aout 2024, rapport RPADM008, « Admis-RAC » dans la colonne « TitreVerdict », 7 octobre 2024

**Le nombre de nouvelles inscriptions pour les deux programmes de RAC exclut les étudiant(e)s qui se sont désistée(e)s.*

Répartition du nombre de nouveaux inscrits à la formation continue, incluant les programmes en RAC



Répartition du nombre de nouveaux inscrits à la formation continue, excluant les programmes en RAC



Répartition des inscriptions-cours et des étudiant(e)s au Cégep à distance en 2023-2024

Les données pour le Cégep à distance se déclinent en deux ensembles puisque l'offre est suivie selon le nombre d'inscriptions-cours et selon le nombre d'étudiantes et d'étudiants avérés, c'est-à-dire sans les désinscriptions. Puisqu'une personne peut s'inscrire à plus d'un cours, cette façon de faire permet, d'une part, de suivre la situation des étudiantes et des étudiants à temps plein ou à temps partiel admis au Cégep à distance directement, et, d'autre part, celle des étudiantes et étudiants en commandite d'un autre cégep. Ces

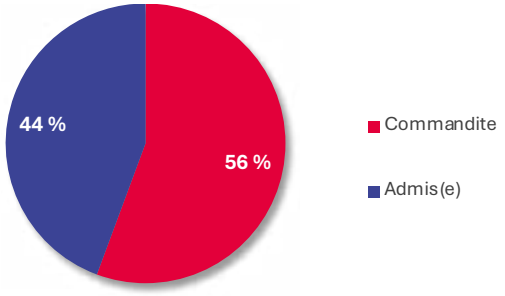
dernières personnes suivent généralement d'autres cours dans leur cégep d'origine, ce qui fait qu'elles sont presque exclusivement à temps partiel au Cégep à distance.

Situation d'études	Nombre d'inscriptions-cours sans les désinscriptions	Nombre d'étudiant(e)s sans les désinscriptions*	Âge moyen
Commandite	18 029	12 925	22
Admis(e)	14 363	5 889	26
Total	**32 392**	**18 722**	**23**

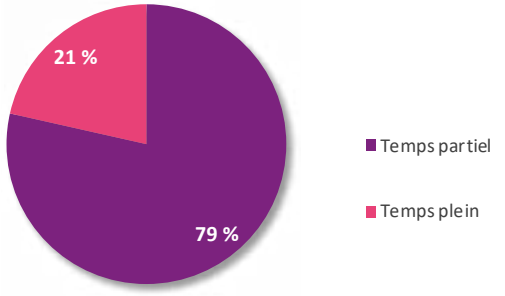
Source : Coba, tables CADREC01, CADREC02 et CADCRS01, 19 aout 2024

** La somme des étudiant(e)s en commandite et des étudiant(e)s admis(e)s diffère du total, car la même personne peut à la fois être en commandite et admise, selon sa session d'inscription. Le total général compte chaque étudiant(e) une seule fois, quelle que soit sa situation d'études.*

Répartition du nombre d'inscriptions-cours par situation d'études, sans les désincriptions, en 2023-2024



Répartition du nombre d'étudiant(e)s admis(es) par statut d'études, sans les désinscriptions, en 2023-2024



Les membres du personnel du Cégep de Rosemont, y compris le Cégep à distance

Nombre d'employé(e)s par catégories d'emploi (en date du 9 septembre 2024)

Catégorie d'emploi	Nombre d'employé(e)s
Personnel enseignant à la formation ordinaire	268
Personnel de soutien	176
Personnel professionnel	128
Personnel cadre et hors-cadre	32
Personnel de francisation	7
Total	**611**



Enjeu

1

La persévérance

Enjeu 1

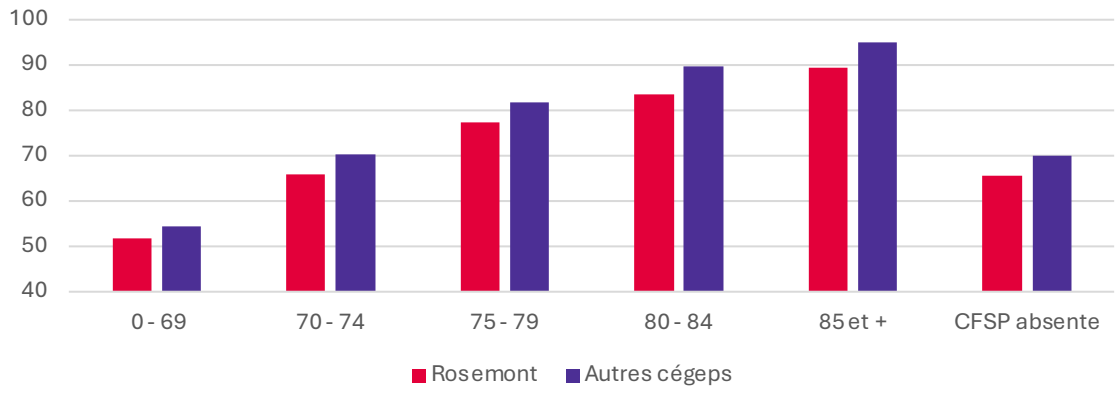
La persévérance

Le premier enjeu du Plan stratégique 2024-2029 constitue son Plan de réussite. Ce dernier est opérationnalisé par un plan d'action pour la persévérance, qui spécifie les moyens soutenant l'atteinte de chaque résultat attendu.

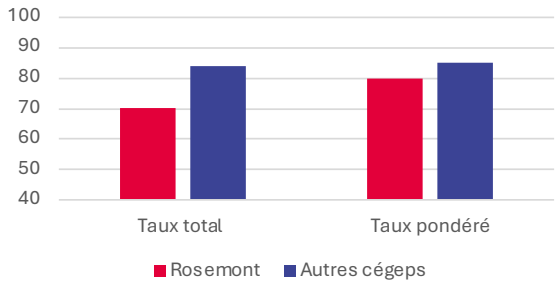
Analyse

Les analyses d'étalonnage préliminaires ont fait apparaitre la persévérance comme l'enjeu principal de réussite au Cégep. Si la population étudiante de Rosemont, à moyenne générale au secondaire (MGS) équivalente, réussit aussi bien que dans les autres cégeps publics de Montréal en première session, il en va autrement de la persévérance. Les étudiantes et étudiants de Rosemont sont moins nombreux qu'ailleurs à se réinscrire dans un cégep après deux sessions. Cet écart peut s'observer dans toutes les tranches de moyenne générale au secondaire, de la plus basse à la plus élevée, ainsi que chez les étudiantes et étudiants qui n'ont pas fait leurs études secondaires au Québec (sans cote finale au secondaire, ou CFSP).

Taux moyen de réinscription en troisième session (tous programmes, tous cégeps) des cohortes d'automne 2020, 2021 et 2022, par tranches de MGS



Taux total et pondéré de réinscription en troisième session (tous programmes, tous cégeps) des cohortes d'automne 2020, 2021 et 2022



De plus, puisque le Cégep de Rosemont accueille une plus grande proportion d'étudiantes et d'étudiants ayant des moyennes générales au secondaire plus basses, la persévérance y est moins élevée qu'ailleurs, en taux absolu. Or cet écart persiste avec le taux pondéré. Même si le Cégep de Rosemont avait la même distribution d'étudiantes et d'étudiants par tranches de moyenne générale au secondaire que ses homologues publics de l'ile, il accuserait encore un retard par rapport à eux en matière de persévérance.

Les consultations auprès de la communauté mettent ces constats statistiques en perspective. Les différentes catégories de personnel ont nommé différents obstacles à la persévérance : la précarité financière, le manque d'aisance à s'exprimer en français, à l'écrit comme à l'oral, ou encore pour la méconnaissance de la culture ou du système scolaires québécois. Ces obstacles peuvent s'accumuler chez les étudiantes et les étudiants les plus vulnérables et compromettre leurs chances de persévérer, avant même le début de leur parcours. À ces obstacles s'ajoutent d'autres facteurs tels que l'absentéisme aux cours ou aux mesures d'aide et le décrochage.

Le comité de coordination pour l'élaboration du Plan de réussite s'est appuyé sur la recherche, notamment celle de Vincent Tinto. Sociologue américain, Vincent Tinto est le premier à avoir systématisé les interactions entre les facteurs personnels et institutionnels qui influencent la persévérance scolaire. Il a mis en lumière, mais aussi décortiqué l'effet que peuvent avoir les établissements d'enseignement supérieur sur le cheminement de leur population étudiante. Son modèle, récemment mis à jour par Ane Qvortrup et Eva Lykkegaard (« Study Environment Factors Associated With Retention in Higher Education », 2022), inspire l'orientation, les axes d'intervention et les objectifs du Plan de réussite.

Le choix de ne retenir que la persévérance permettra de concerter et de systématiser nos efforts pour améliorer ce qui nous apparait comme une condition préalable à l'atteinte d'objectifs diversifiés pour soutenir la réussite. Sans persévérance, il n'y a pas de diplomation, de réussite éducative ou de valorisation des exploits de notre population étudiante.

ORIENTATION 1

Créer des milieux d'apprentissage où l'accompagnement de la population étudiante s'appuie sur des pratiques exemplaires

« En admettant une étudiante ou un étudiant, les collèges assument un contrat – en fait, une obligation morale – qui consiste à assurer dans leur établissement, particulièrement en classe, les conditions qui accroissent les chances de réussite de celles et de ceux qui sont prêts à fournir les efforts nécessaires pour réussir. »

Traduction libre de Vincent Tinto (2012), *Completing College: Rethinking Institutional Action*, page 120.

Les milieux d'apprentissage constituent le terreau d'accueil, de maturation et souvent de transformation des projets d'études des étudiantes et des étudiants. Notre manière d'informer, d'accueillir et d'accompagner chaque étudiante et étudiant a un effet direct sur sa persévérance.

Bien sûr, certains déterminants de la persévérance échappent à l'influence des établissements d'enseignement. La situation familiale, les conditions socioéconomiques ou encore le parcours scolaire antérieur peuvent constituer un obstacle ou un tremplin pour la poursuite des études. Le modèle de Vincent Tinto, de ses premières versions (*Leaving College: Rethinking the Causes and Cures of Student Attrition*, 1987) à ses plus récentes (*Completing College: Rethinking Institutional Action*, 2012), montre que le milieu scolaire a néanmoins un rôle central à jouer dans le cheminement des étudiantes et des étudiants.

Ce modèle encourage d'abord les institutions d'enseignement postsecondaire à penser le cheminement en termes de persévérance scolaire plutôt que d'abandon scolaire. Cette perspective amène le Cégep à se pencher sur les conditions positives qui favorisent une meilleure persévérance, plutôt que de s'arrêter aux obstacles à celle-ci.

Plusieurs pratiques sont reconnues pour avoir des effets positifs sur la persévérance scolaire des étudiantes et des étudiants, par le biais de leur motivation, de leur engagement ou encore de leur santé mentale. En adaptant ces pratiques exemplaires à son contexte, le Cégep compte mettre en place les conditions relationnelles, pédagogiques et institutionnelles les plus propices à la persévérance de sa population étudiante, dans toute sa diversité.

AXE D'INTERVENTION 1

Les relations sociales

Les relations que les étudiantes et les étudiants tissent entre eux et avec les autres membres de la communauté jouent un rôle important dans leurs études. Les personnes côtoyées au Cégep peuvent exercer une grande influence sur la persévérance. Le Cégep souhaite travailler sur la richesse de ces relations en respectant les particularités de ses différents secteurs de formation, mais aussi des personnes qui y évoluent.

Objectif A : Renforcer dans tous les cours la relation pédagogique et les liens entre les étudiantes et les étudiants

« La classe est la pierre angulaire de la persévérance scolaire et le levier autour duquel les actions institutionnelles favorisant la persévérance doivent être organisées »

Traduction libre de Vincent Tinto (2012), *Completing College: Rethinking Institutional Action*, page 124.

La classe est le premier lieu d'apprentissage et d'appartenance. Les interactions formelles et informelles qu'on y entretient suscitent la motivation et l'engagement dans les études – tous deux moteurs puissants de la persévérance scolaire. Ces interactions s'articulent autour de deux axes : la relation pédagogique entre le personnel enseignant et leurs étudiantes et étudiants; les liens que tissent les étudiantes et les étudiants entre eux.

L'indice de la qualité des interactions en classe, élaboré à partir du questionnaire de Marieke Meeuwisse (« Learning Environment, Interaction, Sense of Belonging and Study Success in Ethnically Diverse Student Groups », 2010), mesure les dimensions formelles et informelles de la relation pédagogique et des relations entre les étudiantes et les étudiants. Avec ces résultats en main, le personnel enseignant peut choisir les meilleurs moyens de stimuler des interactions adaptées à ses cours.

Objectif B : Renforcer la relation pédagogique entre les étudiantes et les étudiants et leurs personnes-ressources

La relation pédagogique est tout aussi importante en contexte de formation à distance asynchrone autoportante ou de formation continue.

Or les populations étudiantes du Cégep à distance et de la formation continue sont diversifiées. Soutenir chaque étudiante et étudiant nécessite des interlocuteurs et des canaux de communication variés. L'indicateur retenu pour les deux secteurs de formation évalue dans quelle mesure les interactions du personnel du Cégep à distance et de la formation continue avec les étudiantes et les étudiants répondent à leurs besoins propres en matière relationnelle et pédagogique.

Au Cégep à distance, une enquête menée auprès de ceux et celles qui achèvent un cours permet de colliger des renseignements sur l'éventail de besoins de la population étudiante et d'apprécier si l'offre de services et d'activités y répond adéquatement.

À la formation continue, une enquête similaire est menée auprès de l'ensemble des étudiantes et des étudiants qui auront suivi un ou des cours pendant l'année courante. Elle permet là aussi de savoir si les contacts avec les personnes-ressources propres à la formation continue ont satisfait leurs besoins en matière de soutien pédagogique.

Dans les deux cas, ces informations font partie d'un écosystème de données utilisées par les équipes pédagogiques pour mieux comprendre le cheminement des populations étudiantes et ajuster leurs interventions.

« Le but de la persévérance scolaire, ne l'oublions pas, n'est pas seulement que les étudiantes et les étudiants restent au collège et y diplôment, mais qu'ils y apprennent quelque chose entre-temps. »

Traduction libre de Vincent Tinto (2012), *Completing College: Rethinking Institutional Action*, page 125.

AXE D'INTERVENTION 2

L'enseignement

Dans leur revue de recherche, Ane Qvortrup et Eva Lykkegaard explicitent un nouvel axe d'intervention au modèle de Vincent Tinto : l'enseignement. À cheval sur l'intégration sociale et l'intégration scolaire, l'enseignement est l'un des leviers les plus puissants pour soutenir la persévérance de la population étudiante. Les interventions pédagogiques en classe et les équipes enseignantes qui les planifient, les mènent et les ajustent, ont un effet direct et spécifique sur la persévérance. C'est par l'enseignement – et donc par l'apprentissage – que la persévérance prend tout son sens.

Objectif C : Accroitre l'utilisation de pratiques pédagogiques qui augmentent la persévérance

La recherche établit avec un certain consensus les conditions pédagogiques les plus propices à la persévérance. Une perception de contrôle, de compétence et de valeur des apprentissages autant que des tâches claires, engageantes et de niveau approprié soutiennent la motivation et l'engagement des étudiantes et des étudiants. Or ces pratiques ne s'incarnent pas de manière uniforme dans chaque discipline, ni même dans chaque classe. Les enseignantes et les enseignants disposent, individuellement aussi bien que collectivement, de la liberté nécessaire pour s'approprier ces pratiques pédagogiques et les intégrer à leur enseignement.

Les indicateurs retenus pour la formation ordinaire et la formation continue visent à respecter cet équilibre. Ils reposent tous deux sur une autoévaluation anonyme des pratiques pédagogiques, à partir d'une grille d'analyse orientée vers la persévérance.

À la formation ordinaire, il appartient à chaque département – mais aussi à chaque enseignante ou enseignant – de donner à cette autoévaluation les suites qu'il juge pertinentes. La Direction des études fournit du soutien dans l'expérimentation et la mise en œuvre de ces pratiques pédagogiques.

À la formation continue, l'autoévaluation anonyme sera utilisée différemment, tout en se basant sur la même grille d'analyse. Comme l'équipe enseignante n'est pas structurée par départements, l'indicateur suit plutôt annuellement la proportion de chargés et chargées de cours qui déclarent utiliser un ensemble de pratiques pédagogiques qui augmentent la persévérance.

AXE D'INTERVENTION 3

L'environnement d'études

Les activités d'enseignement prennent leur sens dans un environnement plus large. Tout un « système scolaire », pour reprendre l'expression de Vincent Tinto, soutient les étudiantes et les étudiants dans leur parcours. Il est donc nécessaire de se pencher sur le rapport qu'entretient la population étudiante avec l'écosystème collégial au-delà de la classe, afin que ce rapport soit marqué par un sentiment de confiance, de sécurité, de découvertes et de fierté.

Objectif D : Réussir l'intégration d'un plus grand nombre d'étudiantes et d'étudiants au Cégep

La période d'intégration au collégial est cruciale pour la persévérance. Des conceptions que les étudiantes et les étudiants se font du cégep jusqu'au premier contact avec leurs pairs et l'équipe enseignante, les mois qui précèdent l'entrée au collégial ainsi que les premières semaines de la première session sont déterminantes pour la suite du parcours scolaire – particulièrement chez une population étudiante plus à risque d'abandon.

Le Plan de réussite traite séparément ces étapes d'accueil et d'intégration. Il convient d'abord de s'intéresser au pourcentage d'admises et d'admis à l'automne qui sont inscrits au premier jour de classe. Même s'ils précèdent l'arrivée au Cégep, ces mois sont l'occasion de travailler les deux premières étapes de la transition scolaire, soit la préparation et la rencontre (De Clercq, « L'étudiant sur les sentiers de l'enseignement supérieur : vers une modélisation du processus de transition académique », 2019). Nous pouvons faire de ces premiers mois l'occasion d'aller à la rencontre des étudiantes et étudiants afin de commencer à tisser des liens, formels et informels, avec eux (objectif A). En outre, même si l'inscription officielle n'est confirmée qu'à la mi-septembre, calculer le taux de conversion des admissions en inscriptions au premier jour de classe nous permet d'estimer à quel point les mécanismes d'accueil facilitent le chemin vers le Cégep. La cohorte d'automne 2024 établit la mesure initiale pour l'an 1 du Plan de réussite.

Il s'agit ensuite de s'intéresser aux premières semaines en classe, qui sont quant à elles l'occasion de travailler les étapes d'adaptation et de stabilisation de la transition. Le Cégep possède des leviers pour orienter ces moments fondamentaux dans une perspective de persévérance. L'important est d'influencer positivement le sentiment d'adaptation de ses nouvelles et nouveaux étudiants. Un sondage aux étudiantes et aux étudiants, adapté du questionnaire de Baker (« Measuring Adjustment to College », 1984), permet de mesurer le niveau d'intégration des étudiantes et étudiants nouvellement admis. À mi-chemin de leur première session, à quel point connaissent-ils le Cégep et ses services? Parallèlement, se sont-ils adaptés au rythme des études collégiales et s'y sentent-ils à l'aise?

Objectif E : Déployer, pour les étudiantes et les étudiants, un système de soutien à paliers multiples dans l'ensemble des programmes de la formation ordinaire

Un système de soutien à paliers multiples, inspiré du modèle de réponse à l'intervention (Desrochers et Guay, « L'évolution de la réponse à l'intervention : d'un modèle d'identification des élèves en difficulté à un système de soutien à paliers multiples », 2020), prévoit des mécanismes pour identifier les difficultés précoces, mettre en œuvre des interventions ciblées et progressives, et assurer que ces interventions, en classe ou ailleurs, permettent effectivement aux étudiantes et aux étudiants de réussir. Si chaque membre de la communauté comprend son rôle par rapport à la persévérance étudiante et possède les outils et les ressources pour pleinement le prendre en charge, alors les efforts du Cégep en la matière seront optimaux.

Mettre en place un système de soutien à paliers multiples nécessite d'abord de travailler, en classe, l'enseignement offert à l'ensemble des étudiantes et étudiants (objectif C). Cela nécessite aussi d'expliciter et de systématiser les mécanismes qui permettent à l'équipe enseignante et aux services périphériques à la classe de prendre en charge, à différents degrés d'intensité, les étudiantes et étudiants qui éprouvent des difficultés. En parallèle, un système de soutien à paliers multiples implique un suivi exhaustif du cheminement des étudiantes et des étudiants afin de cibler ceux et celles qui nécessitent des interventions plus intensives et d'évaluer si ces interventions atteignent les résultats visés.

L'indicateur retenu vise à mesurer combien de programmes, en collaboration avec les services de soutien du Cégep, mettent en œuvre les éléments clés du modèle, nommément des activités de soutien structurées en paliers ainsi qu'une méthode de coordination des parties prenantes.

Objectif F : Renforcer le sentiment d'appartenance au programme et au Cégep

Le sentiment d'appartenance possède un lien certain avec les objectifs précédents : une étudiante ou un étudiant qui s'intègre bien aux études supérieures, qui y tisse des relations significatives, qui se mesure à des apprentissages qui l'intéressent ou le stimulent, et qui évolue dans un environnement soutenant se sentira partie prenante de son programme et du Cégep. Cependant, le sentiment d'appartenance dépasse ces différentes dimensions. L'identification à la communauté collégiale et la fierté d'en faire partie méritent qu'on s'y attarde. Une adaptation du questionnaire de Goodenow (« The psychological sense of school membership among adolescents: Scale development and educational correlates », 1993) nous permettra de mesurer et de travailler les différentes facettes du sentiment d'appartenance de nos étudiantes et étudiants. La fierté de participer à une communauté collégiale accessible et ouverte, consacrée au dépassement et à l'apprentissage, avive la persévérance de sa population étudiante.



Enjeu

2

L’attractivité

Enjeu 2

L’attractivité

Analyse

Afin d'atteindre la vision du Cégep, qui souhaite devenir un chef de file de l’accompagnement des étudiantes et des étudiants vers l’obtention du diplôme, il importe de surmonter l’enjeu d’attractivité sur deux plans, liés au déficit de main-d’œuvre. D’une part, le recrutement étudiant s’est complexifié, puisque la pénurie de main-d’œuvre mène plusieurs étudiantes et étudiants éventuels à se tourner vers le marché du travail plutôt qu’à s’engager dans des études postsecondaires. D'autre part, ce déficit de main-d’œuvre, touchant plus particulièrement les secteurs de la santé et de l'enseignement, allonge les délais de recrutement du personnel, qui porte et soutient de toutes sortes de manières l’accompagnement de la population étudiante.

Cet enjeu émerge aussi du contexte particulier du positionnement du Cégep de Rosemont à Montréal, dans un environnement compétitif où coexiste un grand nombre d’établissements offrant de la formation professionnelle et de la formation postsecondaire.

ORIENTATION 2

Renforcer le rayonnement du Cégep de Rosemont en tant qu’établissement d’enseignement supérieur

Afin de surmonter l’enjeu de l’attractivité, le Cégep de Rosemont veut miser sur ses principales forces relevées lors des consultations internes, soit la qualité de l’accompagnement, ses milieux de vie accueillants ainsi que son offre de formation pertinente et diversifiée dans ses trois secteurs de formation. Il s’agit de s’appuyer sur ces forces principales pour assurer un rayonnement à même de faire de Rosemont un cégep et un employeur de premier choix.

Pour y parvenir, Rosemont inscrit ses cinq objectifs stratégiques dans un seul et même axe d’intervention, soit le positionnement.

AXE D’INTERVENTION 4

Le positionnement

Cet axe d’intervention exprime la volonté de travailler sur le positionnement du Cégep dans son environnement immédiat, son offre de programmes d’études et sur l’offre de cours du Cégep à distance. Enfin, le positionnement est aussi perçu sous l’angle des stratégies d’attraction à l’égard des futures employées et des futurs employés.

Objectif G : Accroitre le nombre d'inscriptions en provenance des écoles secondaires environnantes dans les programmes communs avec d'autres cégeps francophones de Montréal

Le Cégep de Rosemont vise à s'ancrer davantage dans l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie et dans les arrondissements limitrophes de l'est de Montréal pour se développer en tant que cégep de proximité. Cette volonté s'inscrit suivant les échanges avec les partenaires externes du Cégep, notamment les écoles secondaires, mais elle reflète aussi une partie du contenu des échanges lors des consultations internes. Pour ce faire, il s'agira de consolider des activités de promotion à l'attention des écoles secondaires environnantes, de développer de nouveaux partenariats ainsi que de développer des activités de programmes en collaboration avec les écoles environnantes. L'objectif concerne les programmes communs, c'est-à-dire ceux qui sont offerts dans plusieurs cégeps de Montréal, plutôt que les programmes uniques sur l'ile de Montréal. Il s'agit de cibler les actions pour accroitre la proportion de futures étudiantes et de futurs étudiants qui choisissent le Cégep de Rosemont pour des programmes d'études également offerts ailleurs. Il est à noter que la mesure initiale de l'indicateur retenu se fonde sur la moyenne des données des sessions de l'automne 2019 à l'automne 2023 inclusivement.

Objectif H : Augmenter la proportion d'étudiantes et d'étudiants qui considèrent le Cégep de Rosemont comme leur premier choix

Le Cégep de Rosemont souhaite devenir un cégep de premier choix pour les futures étudiantes et étudiants, c'est-à-dire faire en sorte que, pour le même programme d'études offert dans plusieurs cégeps, une plus grande proportion de demandes d'admission s'effectue au Cégep au premier tour. Afin de cibler les programmes d'études pour lesquels il sera possible d'obtenir les gains les plus efficaces dans ce contexte, le Cégep se concentre sur les cinq programmes d'études du pôle préuniversitaire. Pour ce faire, l'indicateur retenu mesure la proportion des demandes d'admission au premier tour par rapport aux demandes d'admission totales dans les programmes d'études du pôle préuniversitaire du Cégep. Celui-ci permet d'exprimer la volonté du Cégep de s'engager à augmenter, à terme, l'attractivité du pôle préuniversitaire au Cégep de Rosemont par des actions de promotion en collaboration avec le personnel enseignant. Pour la mesure initiale, une moyenne des données des sessions d'automne 2024 à l'automne 2020 inclusivement a été réalisée pour atténuer le risque qu'une donnée irrégulière nuise à la mesure.

Objectif I : Améliorer le caractère distinctif des programmes d'études de la formation ordinaire et de la formation continue du Cégep de Rosemont

Le développement du caractère distinctif des programmes d'études à la formation ordinaire et à la formation continue vise à accroitre l'attractivité. Cette amélioration du caractère distinctif des programmes d'études pourra se réaliser à travers différents aspects, par exemple l'intégration de nouveaux parcours au sein de programmes existants (comme un parcours écocitoyen), le développement de nouveaux partenariats avec le

marché du travail ou le secteur communautaire, etc. Étant donné le rôle central joué par le personnel enseignant, qui est au cœur de la mission de formation du Cégep de Rosemont, le développement du caractère distinctif des programmes d'études à la formation ordinaire et à la formation continue s'effectuera en étroite collaboration avec les personnes et instances concernées.

Le taux de recommandation net des programmes d'études dans les programmes pour lesquels il y a eu des travaux entourant le caractère distinctif permettra d'évaluer les effets des actions mises en œuvre à la formation ordinaire et à la formation continue. Cela permet d'y analyser la capacité de rayonnement du Cégep reflétée par la perception de la population étudiante à l'endroit de leur programme. Deux indicateurs sont suivis pour bien démarquer les deux secteurs de formation couverts par cet objectif : d'une part, à la formation ordinaire, un sondage des étudiantes et étudiants qui terminent leur seconde session dans un même programme d'études, et qui en ont donc une expérience significative; d'autre part, à la formation continue, un sondage de la population étudiante qui a terminé son programme d'études dans une même cohorte.

Objectif J : Consolider l'offre de cours du Cégep à distance

Cet objectif s'inscrit dans la même logique que le précédent, mais s'adapte plus spécifiquement à la réalité du Cégep à distance, c'est-à-dire que plutôt que de ne cibler que les programmes d'études, il concerne plus largement l'offre de cours. Cela permet de répondre à la spécificité de l'offre du Cégep à distance et d'inscrire le développement du rayonnement autour du taux de recommandation net des cours par les étudiantes et les étudiants. Cet indicateur sera mesuré par un sondage auprès de la population étudiante durant leur cours dans le cadre de l'enquête de satisfaction déjà mise en œuvre systématiquement au Cégep à distance pour chaque cours. Seules les réponses au sondage des étudiantes et étudiants qui ont terminé leur cours durant la période mesurée seront comptabilisées.

Objectif K : Optimiser les stratégies d'attraction du Cégep de Rosemont pour devenir un employeur de premier choix

Comme mentionné précédemment, l'enjeu de l'attractivité comporte deux volets à prendre en considération, soit l'attractivité à l'égard des étudiantes et étudiants futurs et celle à l'égard des employées et employés futurs. L'objectif K porte sur le second volet et vise à soutenir l'atteinte de l'orientation portant sur le rayonnement en tant qu'établissement d'enseignement supérieur à l'endroit du marché de l'emploi. À la suite des analyses et consultations internes, l'optimisation des stratégies d'attraction a été retenue, surtout en ce qui a trait au processus même de dotation. Conséquemment, l'indicateur retenu pour mesurer l'atteinte de l'objectif est la durée moyenne de dotation d'un poste vacant. Il s'agit d'un indicateur agrégé qui donne un portrait d'ensemble sur la longueur du processus de dotation pour tous les postes.



Enjeu 3

L’engagement

Enjeu 3

L'engagement

Analyse

La communauté rosemontoise a mentionné ses préoccupations à l'égard de l'engagement de ses membres dès les consultations internes du 22 janvier 2024. Cet enjeu s'est dégagé sous trois dimensions particulières. D'abord, l'importance d'approfondir le sentiment d'appartenance des membres du personnel à travers une identité commune forte. Ensuite, la nécessité d'atténuer le travail en vase clos en améliorant la communication bidirectionnelle, c'est-à-dire autant l'information à donner aux membres de la communauté que l'information à diffuser à propos de leurs travaux et de leurs réalisations. Enfin, l'importance de systématiser l'accueil du nouveau personnel pour favoriser leur intégration.

Dans le cadre de la vision du Cégep, qui souhaite devenir un chef de file de l'accompagnement des étudiantes et des étudiants vers l'obtention du diplôme, il importe de retenir et de fidéliser les membres du personnel, dont l'expertise est directement ou indirectement nécessaire à cet accompagnement. Comme pour l'enjeu d'attractivité, cet enjeu est complexifié notamment par la pénurie de main-d'œuvre, qui exacerbe le roulement du personnel et, par extension, la perte d'expertise interne.

ORIENTATION 3

Mettre en place les conditions optimales pour assurer l'implication du personnel

Le résultat des consultations internes a permis de dégager une piste de solution pour surmonter l'enjeu de l'engagement, qui s'appuie sur les forces relevées en ce qui a trait aux qualités humaines des membres du personnel et à l'ouverture bienveillante aux autres qui sont notamment ressorties des sondages de la population étudiante des trois secteurs de formation. Cette orientation vise à créer les conditions optimales pour que ces forces puissent s'exprimer plus systématiquement et de manière transversale à travers l'ensemble de l'organisation. Cela pourra se réaliser notamment en systématisant les mécanismes, par exemple, l'accueil du nouveau personnel, la formalisation d'un programme de reconnaissance ou l'optimisation du partage d'information. Cette orientation s'inscrit aussi dans l'engagement exprimé dans le projet éducatif, soit d'entretenir un milieu sécurisant qui favorise la confiance, les apprentissages et l'engagement.

Comme pour l'orientation précédente, les trois objectifs poursuivis se rassemblent au sein d'un même axe d'intervention, étant donné que les conditions optimales pour assurer l'implication du personnel supposent toutes de travailler dans le contexte d'un seul champ d'intervention, soit la culture organisationnelle.

AXE D'INTERVENTION 5

La culture organisationnelle

La culture organisationnelle couvre les trois dimensions de l'enjeu de l'engagement, assurant ainsi que soit mise en œuvre l'orientation 3. L'adhésion à une culture organisationnelle forte a comme effet de favoriser la fidélisation et la mobilisation du personnel. La culture organisationnelle nécessite aussi de travailler sur une communication interne claire et fréquente.

Objectif L : Accroitre la mobilisation des membres du personnel en favorisant le sentiment d'appartenance à la communauté rosemontoise

L'objectif L vise à mettre en place des solutions organisationnelles pour accroitre la mobilisation de l'ensemble du personnel, c'est-à-dire des personnes avec le plus d'ancienneté tout comme les personnes récemment embauchées, toutes catégories d'emploi confondues. Cet objectif émerge des consultations internes des membres du personnel, qui ont majoritairement porté sur l'enjeu d'engagement en présentant plusieurs avenues pour le surmonter, dont le sentiment d'appartenance était le maitre-mot. Ce faisant, cet objectif a été conçu pour répondre aux besoins exprimés par les membres du personnel.

Par extension, c'est aussi dans cette optique que l'indice de mobilisation a été retenu. Fondé sur un sondage bisannuel de l'ensemble des membres du personnel, il permet d'évaluer quantitativement le degré de mobilisation, mais aussi le degré de satisfaction concernant le travail au Cégep et au sein de son secteur. Dans ce même esprit, les travaux reliés à la marque employeur pourront contribuer à accroitre la mobilisation. Élaborée à partir de sondages internes, la marque employeur pourra aussi soutenir le Cégep pour le sentiment d'appartenance des membres du personnel à la communauté rosemontoise.

Objectif M : Améliorer l'accessibilité des informations auprès de l'ensemble du personnel

La communication interne, et plus spécialement l'accessibilité de l'information sur les pratiques et les actions de l'ensemble des membres du personnel ou encore sur les nouveautés ou les projets en cours parmi la communauté, a émergé des consultations comme une des conditions optimales permettant d'assurer l'implication du personnel. Pour cette raison, cet objectif vise à améliorer les modes de communication, accroitre la fréquence ainsi que la qualité des communications notamment à l'égard du Plan stratégique et, plus largement, d'atténuer le travail en vase clos.

Pour mesurer l'atteinte de l'objectif, l'indice d'accessibilité des informations a été développé suivant la méthodologie de l'indice de mobilisation. De la sorte, cet indice est mesuré dans le sondage bisannuel prévu pour mesurer l'indice de mobilisation. Il intègre des questions pour évaluer quantitativement le degré d'accès aux informations au sein d'un

même service, entre les services, sur le plan institutionnel et à l'égard du Plan stratégique. Comme pour l'indice de mobilisation, le but de l'indicateur est de permettre de se servir des résultats quantitatifs pour mieux cibler les interventions par l'entremise de projets stratégiques.

Objectif N : Augmenter la rétention des membres du personnel professionnel, de soutien, d'encadrement et du personnel enseignant non permanent

La rétention des membres du personnel professionnel, de soutien, d'encadrement et du personnel enseignant non permanent est inhérente à l'engagement. Cet objectif se penche sur la rétention des membres du personnel incluant le personnel enseignant non permanent.

Pour atteindre cet objectif, le Cégep souhaite soutenir l'engagement en atténuant le taux de roulement, relevé par les membres du personnel, comme étant un facteur important alourdissant leurs tâches et nuisant à leur engagement à cause du manque de temps et de ressources.

Pour le personnel enseignant non permanent, il s'agit notamment d'améliorer des processus liés à l'embauche et à l'intégration. De manière évidente, le personnel enseignant permanent demeure fondamental et essentiel à la mission d'enseignement du Cégep de Rosemont, mais les moyens à mettre en œuvre pour assurer sa rétention diffèrent étant donné la nature de l'attribution des postes et de la permanence.

Pour pouvoir mesurer le plus efficacement possible les effets des actions sur la rétention et respecter les bonnes pratiques en ressources humaines, le Cégep a retenu deux indicateurs distincts : l'un pour le personnel professionnel, de soutien et d'encadrement, l'autre pour le personnel enseignant non permanent. D'une part, le taux de rétention des membres du personnel professionnel, de soutien et d'encadrement deux années après l'embauche a été retenu, car la période de deux années après l'embauche s'avère la plus cruciale pour assurer une rétention à plus long terme chez les membres du personnel. Par extension, cela a aussi une incidence positive sur la rétention des membres du personnel avec plus d'ancienneté en faisant en sorte de diminuer le temps et les efforts requis pour soutenir l'intégration des nouveaux membres du personnel par une diminution, à terme, du roulement. Par conséquent, cela tend à diminuer la surcharge de travail des employées et employés plus expérimentés. La mesure initiale est une moyenne du taux de rétention deux années après l'embauche pour les années 2022-2023 et 2023-2024.

D'autre part, pour le personnel enseignant non permanent, l'indicateur retenu est la proportion d'enseignantes et d'enseignants non permanents qui acceptent annuellement une tâche à la formation ordinaire par rapport à ceux et celles qui se sont fait offrir une tâche. Cet indicateur vise à mesurer les effets des actions qui seront mises en œuvre par le Cégep pour assurer la rétention du personnel enseignant non permanent.



Enjeu

4

L’amélioration continue

Enjeu 4

L'amélioration continue

Analyse

La communauté a manifesté son souci pour l'amélioration continue sous deux facettes. D'une part, il est apparu nécessaire de maintenir ses compétences à jour de façon plus systématique et donc de bonifier en conséquence l'offre institutionnelle de perfectionnement proposé aux membres du personnel. D'autre part, dans un contexte où les services sont de plus en plus interreliés en raison, notamment, des avancements technologiques, les rôles et responsabilités doivent être clarifiés.

En lien avec la vision du Cégep, surmonter l'enjeu d'amélioration continue relativement aux deux facettes relevées permettra au Cégep de Rosemont de s'appuyer sur des approches innovantes pour soutenir l'accompagnement des étudiantes et des étudiants. Cet enjeu est complexifié par le croisement de plusieurs éléments de contexte; on peut penser notamment à l'intégration de l'intelligence artificielle en enseignement supérieur, une technologie disruptive qu'il faut tâcher d'apprivoiser notamment par des formations, afin d'en atténuer les menaces et en accroitre le potentiel. Cet enjeu est aussi intimement lié à la transformation numérique en enseignement supérieur dans les prochaines années et qui nécessitera de travailler sur la dextérité numérique de l'organisation comme des membres du personnel. Pour ces raisons, l'intelligence artificielle et la transformation numérique en enseignement supérieur sont deux aspects dont on doit tenir compte autant dans le développement professionnel que dans l'actualisation des processus.

ORIENTATION 4

Développer une structure formelle permettant la mise à jour systématique des compétences et mécanismes

Les différents rapports d'autoévaluation récents ont fait ressortir les principales forces sur lesquelles le Cégep de Rosemont est en mesure de s'appuyer pour surmonter l'enjeu d'amélioration continue. Les conclusions de ces rapports ont ensuite été approfondies par les consultations internes qui se sont déroulées à partir du 22 janvier 2024. En effet, si le Cégep dispose généralement des outils et mécanismes nécessaires pour assurer l'amélioration de ses pratiques, la formalisation de ceux-ci en assurerait une utilisation plus systématique. De la sorte, cette orientation vise à structurer les outils et mécanismes qui constituent une des forces du Cégep de Rosemont pour que ceux-ci puissent être mis plus systématiquement à profit.

L'orientation s'inscrit dans l'engagement exprimé dans le projet éducatif du Cégep, soit de cultiver l'apprentissage, notamment en s'appuyant sur les résultats de la recherche afin de s'adapter aux changements professionnels, technologiques et sociaux. Elle fait aussi écho

à l'engagement d'offrir le meilleur de nous-mêmes par la mise en place d'une structure permettant d'accompagner les personnes dans le développement de leur potentiel pour en faire bénéficier la communauté.

Puisque cette orientation vise deux facettes d'un même enjeu, ses objectifs s'inscrivent dans deux axes d'intervention qui représentent chacun le champ des projets à planifier au cours du cycle couvert par le Plan stratégique 2024-2029.

AXE D'INTERVENTION 6

Le développement professionnel

Cet axe d'intervention témoigne de la volonté du Cégep de Rosemont de travailler sur le développement professionnel de l'ensemble du personnel, soit le personnel enseignant, le personnel professionnel, le personnel de soutien et le personnel d'encadrement. Bien que les formations soient offertes à l'ensemble du personnel, deux objectifs ont été fixés en fonction des besoins spécifiques. En ce sens, la Direction des études accompagne le personnel enseignant dans le développement professionnel pédagogique tandis que la Direction des ressources humaines et des affaires corporatives guide l'ensemble du personnel dans le développement professionnel général.

Objectif O : Augmenter la participation du personnel enseignant aux activités de développement professionnel offertes par la Direction des études

Il est ressorti des consultations internes des membres du personnel enseignant que la participation aux activités de développement professionnel était inégale pour différentes raisons incluant notamment le manque de temps ou d'intérêt à l'égard des formations proposées. Tout en reconnaissant l'importance et la pertinence des formations individuelles auxquelles participe le personnel enseignant, le Cégep de Rosemont, par l'objectif O, souhaite trouver des solutions qui favoriseront la participation du personnel enseignant aux activités de développement professionnel qui lui sont destinées. L'intention est de revoir l'offre de formations, autant dans sa forme que dans son contenu, pour mieux répondre aux besoins du personnel enseignant et assurer un plan de développement stimulant et cohérent dans l'atteinte de la vision stratégique et des objectifs du Plan de réussite. Pour cette raison, le taux de participation des membres du personnel enseignant aux activités de développement professionnel offertes par la Direction des études constitue l'indicateur retenu pour mesurer l'atteinte de cet objectif.

Objectif P : Accroitre l'offre d'activités institutionnelles de formation pour soutenir le développement professionnel des membres du personnel

Les membres du personnel consultés ont fait valoir le nombre insuffisant de formations qui leur sont offertes à l'interne. Cela rejoint l'analyse de la direction qui doit mettre à jour la politique de gestion des ressources humaines et les programmes qu'elle régit, notamment le programme de formation et de perfectionnement.

Le Cégep de Rosemont reconnait la pertinence des formations individuelles pour l'ensemble du personnel de la communauté rosemontoise, comme il le fait pour le personnel enseignant. Cependant, avec cet objectif, le Cégep souhaite établir les bases d'une structure formelle permettant le développement systématique des compétences du personnel. Puisque le Cégep de Rosemont ne dispose pas d'un programme institutionnel de formation pour le développement professionnel, soit un plan de formation qui répond aux besoins du Cégep de Rosemont de manière générale, l'indicateur choisi pour mesurer l'atteinte de l'objectif est le nombre d'activités institutionnelles de formation pour le développement professionnel offertes. La mesure initiale est calculée par rapport au nombre d'activités institutionnelles de formation offertes en 2023-2024 en date du 30 juin 2024.

AXE D'INTERVENTION 7

L'efficience organisationnelle

Cet axe reflète la volonté du Cégep de déployer et de mettre en œuvre de nouveaux moyens pour optimiser le fonctionnement de son organisation sur le plan administratif. Il traduit la nécessité du Cégep de standardiser l'attribution des rôles et des responsabilités dans le contexte de la gestion de projet comme de la mise en œuvre des processus administratifs afin de mieux soutenir la population étudiante et les membres du personnel. Un seul objectif découle de cette volonté de traiter l'efficience dans une perspective organisationnelle.

Objectif Q : Actualiser les processus administratifs pour en faciliter la compréhension et la communication

Au moment des consultations internes des membres du personnel, un élément faisait l'unanimité parmi les membres de toutes les catégories d'emploi au Cégep, soit la volonté de clarifier les rôles et responsabilités ainsi que les processus et procédures. Il s'agissait non seulement d'optimiser les tâches, mais surtout de les consigner formellement pour maintenir une mémoire organisationnelle systématique afin de faciliter l'intégration des nouveaux membres du personnel. Cet aspect vise aussi à réduire le temps requis par le personnel avec plus d'ancienneté pour procéder à l'intégration des nouvelles personnes. En outre, en l'absence de processus cartographiés de manière systématique au Cégep, le choix a été fait de viser la clarté avant l'efficacité des processus afin de s'assurer, dans un premier temps, de définir et de communiquer les processus, puis, dans un second temps, de travailler à les améliorer.

Comme pour les indicateurs 16 et 17, l'indicateur retenu pour mesurer l'atteinte de l'objectif, soit l'indice de clarté des processus, se fonde sur un sondage bisannuel auprès des membres du personnel et s'appuie sur la méthodologie de l'indice de mobilisation. De la sorte, un sondage est envoyé à l'ensemble des membres du personnel du Cégep tous les deux ans pour évaluer l'indice de mobilisation du personnel, l'indice d'accessibilité des informations et l'indice de clarté des processus. Ce dernier permet d'évaluer sur quels aspects le Cégep doit bonifier ses pratiques pour améliorer la clarté de ses processus sur les plans des rôles et responsabilités, de l'utilité des procédures et de l'accès à l'information sur les règlements et politiques.

Mécanismes de mise en œuvre et de suivi

L'objectif de cette section est de préciser les mécanismes de mise en œuvre et de suivi qui soutiendront la planification stratégique 2024-2029 du Cégep de Rosemont. Certains de ces mécanismes proviennent de la planification stratégique 2018-2024 tandis que d'autres ont été élaborés suivant le rapport d'autoévaluation de la planification stratégique 2018-2024.

Le Bureau de planification institutionnelle

Le Bureau de planification institutionnelle est un mécanisme créé dans le cadre du devis d'élaboration du Plan stratégique 2024-2029 adopté par le conseil d'administration du 25 septembre 2023.

Le Bureau de planification institutionnelle est composé de la directrice générale, de la directrice des études, de la directrice du Cégep à distance, de la formation continue et du service aux entreprises Édago, du conseiller à la réussite et du conseiller à la gouvernance. Le Bureau de planification institutionnelle vise ainsi à intégrer les procédures et outils de suivi associés à la planification stratégique comme à la planification liée à la réussite.

Dans le contexte de la planification stratégique 2024-2029, le Bureau de planification institutionnelle a pour principale responsabilité d'assurer le suivi des projets stratégiques et institutionnels liés au Plan stratégique, au Plan de réussite et au plan de travail annuel du Cégep. Afin d'assurer le suivi de ces projets, le Bureau de planification institutionnelle propose un soutien direct et indirect, de manière trimestrielle, aux responsables de ces projets, notamment en assurant la standardisation des outils de suivi et de bilan ou en les épaulant dans l'utilisation de l'outil informatique choisi pour le suivi des projets stratégiques et institutionnels.

Le plan de travail annuel du Cégep

Le plan de travail annuel du Cégep est un mécanisme déjà mis en œuvre par le Cégep et qui a été révisé à la suite de l'autoévaluation du Plan stratégique 2018-2024. Cette révision a permis d'intégrer formellement dans le plan de travail la distinction entre les projets stratégiques, immédiatement associés à un ensemble objectif-indicateur-cible suivi dans le Plan stratégique, et les projets institutionnels, qui, sans être liés au Plan stratégique, visent la mission du Cégep ou ont un effet sur l'ensemble de la communauté. Cette différenciation a aussi assuré une standardisation de la présentation du plan de travail.

L'exercice d'élaboration du plan de travail annuel du Cégep est ce qui permet de prioriser des projets pour l'année à venir en fonction des objectifs stratégiques, des obligations formelles et des ressources disponibles. Chaque projet au plan de travail du Cégep est sous la responsabilité d'une direction, qui agit comme porteuse du projet.

Le processus de sélection et de priorisation des projets ainsi que le calendrier de planification annuelle sont élaborés par la Direction générale, en cohérence avec les processus de la planification budgétaire et de la planification annuelle des effectifs. Les travaux annuels sur les bilans et les plans de travail des directions s'imbriquent dans le calendrier afin que soient prévues les ressources financières et humaines nécessaires à la réalisation des projets stratégiques et institutionnels du Cégep.

L'outil de suivi des projets stratégiques

Un nouvel outil informatique de suivi des projets stratégiques et institutionnels sera déployé dès la première année du Plan stratégique 2024-2029 afin de standardiser le suivi pour l'ensemble des directions au sein d'un seul et même outil. Ce logiciel permet de lier chaque projet stratégique aux ensembles objectif-indicateur-cible afin d'optimiser l'évaluation des écarts entre les résultats obtenus suivant la mise en œuvre des projets stratégiques et les résultats attendus suivis au Plan stratégique. Cet outil de suivi permet également de suivre les projets institutionnels.

Le plan d'action pour la persévérance

Développé avec les membres du groupe de consultation pour l'élaboration du Plan de réussite lors de l'an 1 du Plan stratégique, le plan d'action pour la persévérance établit les moyens que le Cégep met en place pour réaliser les objectifs du Plan de réussite. Le plan d'action pour la persévérance vise aussi à rendre les visées du Plan de réussite plus concrètes, au bénéfice de la communauté, en les traduisant en actions. Le plan d'action s'assure que, pour les cinq prochaines années, les actions en soutien au Plan de réussite soient cohérentes, structurées et coordonnées.

La procédure de revue annuelle distinguant la révision mineure de la révision majeure

L'une des principales conclusions du rapport d'autoévaluation de la planification stratégique 2018-2024 du Cégep de Rosemont était de formaliser la procédure de revue annuelle du Plan stratégique et sa révision, le cas échéant. L'objectif était de standardiser la nomenclature en ce qui a trait aux deux types de révision du Plan stratégique, soit une révision mineure et une révision majeure. Le but principal de la formalisation de la procédure annuelle de revue est de rendre plus agile le processus de révision, et ce, conformément aux bonnes pratiques de gouvernance eu égard au suivi et à l'évaluation des nouveaux indicateurs et des nouvelles cibles, dont la première année constitue une période de tests pour en assurer la validité.

Il importe, dans ce contexte, de prévoir un mécanisme distinguant la révision mineure, qui porte sur la mise à jour des indicateurs et cibles à l'aune des analyses effectuées par les membres du Bureau de planification institutionnelle, et la révision majeure, qui implique de changer le Plan stratégique plus en profondeur, par exemple, sur le plan de ses orientations. À la différence de la révision mineure, qui se fonde principalement sur les analyses du Bureau de planification institutionnelle relativement aux indicateurs, la révision majeure implique des analyses et consultations élargies de la communauté interne, en collaboration avec le comité de suivi du Plan stratégique, qui s'ajoutent aux résultats des analyses du Bureau de planification institutionnelle pour soutenir les instances dans cette procédure.

La publication et le plan de communication

Suivant son adoption par le conseil d'administration du Cégep de Rosemont, le Plan stratégique sera aussi publié en ligne à sa communauté dans une version courte et dans sa version longue. La planification liée à la réussite sera, de son côté, communiquée à la population étudiante et aux membres du personnel de manière à en favoriser la compréhension et à en soutenir la mise en œuvre.

Au-delà de cette publication du document lui-même, le Plan stratégique 2024-2029 est accompagné d'un plan de communication visant à assurer la transmission d'informations à la communauté sur les résultats obtenus tout au long de la planification stratégique, mais cherchant aussi à recueillir et à répondre, le cas échéant, aux préoccupations des membres du personnel comme celles de la population étudiante. Il s'agit là d'un des intrants de la procédure de revue annuelle et correspond à la volonté du Cégep de Rosemont de mettre en place une constante communication bidirectionnelle entre les personnes responsables de la gestion stratégique et les personnes responsables de la mise en œuvre des projets comme des activités courantes du Cégep.

Plan stratégique 2024-2029 | Sommaire

MISSION

Le Cégep de Rosemont forme des jeunes et des adultes, par l'entremise de ses programmes d'études à la formation ordinaire, à la formation continue et au Cégep à distance, afin qu'ils développent leurs compétences, poursuivent des études universitaires ou intègrent le marché du travail en devenant des citoyennes et des citoyens épanouis, responsables et engagés.

Le Cégep de Rosemont se distingue par le mandat national du Cégep à distance, par les réalisations du CÉRSÉ et par ses activités de recherche à la formation ordinaire et au Cégep à distance.

VISION

Le Cégep de Rosemont sera un chef de file de l'accompagnement des étudiantes et des étudiants vers l'obtention du diplôme grâce à des approches innovantes.

VALEURS

ACCESSIBILITÉ

Nous accompagnons chacune et chacun dans la réalisation de ses ambitions et l'atteinte de ses buts.

DÉPASSEMENT

Nous nous fixons des objectifs scolaires, professionnels et personnels ambitieux et progressons vers leur atteinte.

COLLABORATION

Nous favorisons l'entraide pour aller plus loin, en nous inspirant des réussites de nos pairs et en nous nourrissant de la richesse de leurs connaissances.

OUVERTURE

Nous accueillons les idées nouvelles et les remises en question dans un environnement sécurisant et respectueux.

Tableau synoptique

Enjeu 1 : La persévérance

Orientation 1 : Créer des milieux d'apprentissage où l'accompagnement de la population étudiante s'appuie sur des pratiques exemplaires

Axes	Objectifs	Indicateurs	Mesure Initiale	Cible 2028-2029
1. Les relations sociales	**A.** Renforcer dans tous les cours la relation pédagogique et les liens entre les étudiantes et les étudiants	**1.** Indice de la qualité des interactions en classe à la formation ordinaire	70,5	75
	B. Renforcer la relation pédagogique entre les étudiantes et les étudiants et leurs personnes-ressources	**2.** Taux de satisfaction des besoins en matière de soutien pédagogique au Cégep à distance	75,9 %	80 %
		3. Taux de satisfaction des besoins en matière de soutien pédagogique à la formation continue	77,7 %	84 %
2. L'enseignement	**C.** Accroitre l'utilisation de pratiques pédagogiques qui augmentent la persévérance	**4.** Nombre de départements dont l'équipe enseignante a expérimenté et mis en œuvre des pratiques pédagogiques qui augmentent la persévérance	—	24 départements
		5. Pourcentage d'enseignantes et d'enseignants chargés de cours à la formation continue utilisant un ensemble de pratiques pédagogiques qui augmentent la persévérance	87,5 %	90 %
3. L'environnement d'études	**D.** Réussir l'intégration d'un plus grand nombre d'étudiantes et d'étudiants au Cégep	**6.** Taux de conversion des admissions à la formation ordinaire en inscriptions au premier jour de classe	70,6 %	80 %
		7. Pourcentage d'étudiantes et d'étudiants de première session à la formation ordinaire déclarant un bon niveau d'intégration au collégial	83 %	86 %
	E. Déployer, pour les étudiantes et les étudiants, un système de soutien à paliers multiples dans l'ensemble des programmes de la formation ordinaire	**8.** Nombre de programmes de la formation ordinaire ayant déployé un système de soutien à paliers multiples	4 programmes	16 programmes
	F. Renforcer le sentiment d'appartenance au programme et au Cégep	**9.** Pourcentage d'étudiantes et d'étudiants de la formation ordinaire déclarant un sentiment d'appartenance significatif au programme et au Cégep	74 %	80 %

Enjeu 2 : L'attractivité

Orientation 2 : Renforcer le rayonnement du Cégep de Rosemont en tant qu'établissement d'enseignement supérieur

Axe	Objectifs	Indicateurs	Mesure Initiale	Cible 2028-2029
4. Le positionnement	**G.** Accroitre le nombre d'inscriptions en provenance des écoles secondaires environnantes dans les programmes communs avec d'autres cégeps francophones de Montréal	**10.** Nombre d'inscriptions à la session d'automne en provenance des écoles secondaires environnantes dans nos programmes qui sont communs avec d'autres cégeps francophones de Montréal	117 inscriptions	160 inscriptions
	H. Augmenter la proportion d'étudiantes et d'étudiants qui considèrent le Cégep de Rosemont comme leur premier choix	**11.** Proportion de demandes d'admission au premier tour par rapport aux demandes d'admission totales pour les programmes du pôle préuniversitaire à la session d'automne	47 %	60 %
	I. Améliorer le caractère distinctif des programmes d'études de la formation ordinaire et de la formation continue du Cégep de Rosemont	**12.** Taux de recommandation net des programmes d'études de la formation ordinaire par les étudiant(e)s	9,8 %	15 %
		13. Taux de recommandation net des programmes d'études de la formation continue par les étudiant(e)s	21,0 %	23 %
	J. Consolider l'offre de cours du Cégep à distance	**14.** Taux de recommandation net des cours du Cégep à distance par les étudiant(e)s	22,1 %	30 %
	K. Optimiser les stratégies d'attraction du Cégep de Rosemont pour devenir un employeur de premier choix	**15.** Durée moyenne de dotation d'un poste vacant	41,4 jours civils	38 jours civils

Enjeu 3 : L'engagement

Orientation 3 : Mettre en place les conditions optimales pour assurer l'implication du personnel

Axes	Objectifs	Indicateurs	Mesure Initiale	Cible 2028-2029
5. La culture organisationnelle	**L.** Accroitre la mobilisation des membres du personnel en favorisant le sentiment d'appartenance à la communauté rosemontoise	**16.** Indice de mobilisation des membres du personnel	77,3	79
	M. Améliorer l'accessibilité des informations auprès de l'ensemble du personnel	**17.** Indice d'accessibilité des informations	65,0	67
	N. Augmenter la rétention des membres du personnel professionnel, de soutien, d'encadrement et du personnel enseignant non permanent	**18.** Taux de rétention des membres du personnel professionnel, de soutien et d'encadrement deux années après l'embauche	38 %	47 %
		19. Proportion d'enseignantes et d'enseignants non permanents qui acceptent annuellement une tâche à la formation ordinaire par rapport à ceux et celles qui se sont fait offrir une tâche	77,5 %	85 %

Enjeu 4 : L'amélioration continue

Orientation 4 : Développer une structure formelle permettant la mise à jour systématique des compétences et mécanismes

Axes	Objectifs	Indicateurs	Mesure Initiale	Cible 2028-2029
6. Le développement professionnel	**O.** Augmenter la participation du personnel enseignant aux activités de développement professionnel offertes par la Direction des études	**20.** Taux de participation du personnel enseignant aux activités de développement professionnel offertes par la Direction des études	61 %	65 %
	P. Accroitre l'offre d'activités institutionnelles de formation pour soutenir le développement professionnel des membres du personnel	**21.** Nombre d'activités institutionnelles de formation pour le développement professionnel offertes	3 activités	8 activités
7. L'efficience organisationnelle	**Q.** Actualiser les processus administratifs pour en faciliter la compréhension et la communication	**22.** Indice de clarté des processus	59,1	64

Annexe

EXPLICATIONS DE LA MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE POUR L'OBTENTION DES MESURES INITIALES

Enjeu 1 : La persévérance

Orientation 1 : Créer des milieux d'apprentissage où l'accompagnement de la population étudiante s'appuie sur des pratiques exemplaires

Résultat attendu	Mesure Initiale	Explication de la mesure initiale
A1	70,5	La mesure initiale représente le score moyen à l'ensemble des items du sondage portant sur les interactions des étudiantes et des étudiants avec les enseignantes et les enseignants. Le résultat, mesuré d'abord sur une échelle de réponse de 5, est ensuite multiplié par 20.
B2	75,9 %	La mesure initiale représente le pourcentage d'étudiantes et d'étudiants du Cégep à distance ayant fini leur cours durant la période du 1er juillet 2024 au 30 juin 2025 déclarant que les services et les personnes-ressources rencontrées pendant leur parcours ont entièrement ou plutôt satisfait leurs besoins en matière de soutien pédagogique. Ces deux niveaux de réponse constituent le seuil de satisfaction.
B3	77,7 %	La mesure initiale représente le pourcentage d'étudiantes et d'étudiants de la formation continue déclarant que les services et les personnes-ressources rencontrées pendant leur parcours ont entièrement ou plutôt satisfait leurs besoins en matière de soutien pédagogique. Ces deux niveaux de réponse constituent le seuil de satisfaction.
C4	—	Il était prévu de ne pas inscrire de mesure initiale pour cet indicateur puisque l'indicateur s'intéresse au nombre de départements d'enseignement qui ont expérimenté et mis en œuvre des pratiques pédagogiques augmentant la persévérance depuis 2024-2025. Les enseignantes et les enseignants rempliront un questionnaire anonyme d'autoévaluation en 2025-2026 qui servira de point de départ à l'analyse aux cours des prochaines années.
C5	87,5 %	La mesure initiale représente le pourcentage d'enseignantes et d'enseignants de la formation continue déclarant mettre en œuvre au moins 75 % des pratiques pédagogiques identifiées comme favorisant la persévérance (selon la grille validée par le comité de conseillères et conseillers pédagogiques de la formation continue).
D6	70,6 %	La mesure initiale représente le pourcentage d'admises et d'admis à l'automne, à la formation ordinaire, qui étaient toujours inscrits au premier jour de classe de la session d'automne 2024.
D7	83 %	La mesure initiale représente le pourcentage d'étudiantes et d'étudiants à leur 1re session au collégial. Autrement dit, sont considérés comme bien intégrés au collégial les étudiantes et les étudiants qui déclarent dès leur 1re session des facteurs d'adaptation positive plus forts que les facteurs d'adaptation négative.
E8	4 programmes	La mesure initiale représente le nombre de programmes avec lesquels Marathon a été testé dans le cadre d'un projet pilote pendant l'année scolaire 2024-2025.
F9	74 %	La mesure initiale représente le pourcentage d'étudiantes et d'étudiants dont les résultats moyens au questionnaire portant sur le sentiment d'appartenance sont égaux ou supérieurs à 3,5 (sur une échelle allant de 1 à 5).

Enjeu 2 : L'attractivité

Orientation 2 : Renforcer le rayonnement du Cégep de Rosemont en tant qu'établissement d'enseignement supérieur

Résultat attendu	Mesure Initiale	Explication de la mesure initiale
G10	117 inscriptions	La mesure initiale de l'indicateur retenu se fonde sur la moyenne des données d'inscriptions des sessions de l'automne 2019 à l'automne 2023 inclusivement.
H11	47 %	Pour la mesure initiale, une moyenne des données des demandes d'admission des sessions d'automne 2020 à l'automne 2024 inclusivement a été réalisée pour atténuer le risque qu'une donnée irrégulière nuise à la mesure.
I12	9,8 %	À la formation ordinaire, la mesure initiale a été prise pour l'année 2024-2025 par un sondage aux étudiantes et étudiants qui en sont à la fin de leur 2e session dans le même programme d'études. Le taux de recommandation net est un indicateur standardisé. Ce faisant, le résultat théorique se situe entre -100 % et 100 %. Une mesure au-dessus de 0 % indique qu'il y a plus de personnes prêtent à promouvoir leur programme d'étude que l'inverse.

Résultat attendu	Mesure Initiale	Explication de la mesure initiale
I13	21,0 %	À la formation continue, la mesure initiale a été prise pour l'année 2024-2025 par un sondage aux étudiantes et étudiants qui en sont au moins à la fin de la 1re étape de leur programme d'études. Comme pour les indicateurs I12 et J14, il s'agit là aussi d'un taux de recommandation net dont le résultat est calculé par la même formule.
J14	22,1 %	La mesure initiale a été prise pour l'année 2024-2025 par un sondage aux étudiantes et étudiants dont la période de récolte des données a été du 1er novembre 2024 au 31 mars 2025 pour respecter la spécificité du Cégep à distance qui voient les étudiantes et les étudiants terminer leurs cours de façon différenciée. Comme pour les indicateurs I12 et I13, il s'agit là aussi d'un taux de recommandation net dont le résultat est calculé par la même formule.
K15	41,4 jours civils	La mesure initiale du nombre de jours civils de la date d'affichage à l'entrée en fonction a été établie pour l'année 2024-2025 en obtenant la moyenne pondérée pour l'ensemble des postes affichés durant cette année.

Enjeu 3 : L'engagement

Orientation 3 : Mettre en place les conditions optimales pour assurer l'implication du personnel

Résultat attendu	Mesure Initiale	Explication de la mesure initiale
L16	77,3	Comme pour les résultats attendus M17 et Q22, la mesure initiale est obtenue suivant les résultats d'un sondage destiné à l'ensemble des membres du personnel. Pour ce type d'indice, un résultat entre 50 et 75 est considéré comme le niveau modéré, au-dessus de 75 il s'agit d'un niveau élevé et en-dessous de 50 d'un niveau faible.
M17	65,0	Comme pour les résultats attendus L16 et Q22, la mesure initiale est obtenue suivant les résultats d'un sondage destiné à l'ensemble des membres du personnel. Pour ce type d'indice, un résultat entre 50 et 75 est considéré comme le niveau modéré, au-dessus de 75 il s'agit d'un niveau élevé et en-dessous de 50 d'un niveau faible.
N18	38 %	La mesure initiale est une moyenne du taux de rétention deux années après l'embauche pour les années 2022-2023 et 2023-2024.
N19	77,5 %	La mesure initiale est obtenue en faisant la proportion du nombre d'enseignantes et d'enseignants non permanents ayant accepté une tâche par rapport au nombre d'enseignantes et d'enseignants non permanents s'étant fait offrir une tâche durant l'année en 2024-2025.

Enjeu 4 : L'amélioration continue

Orientation 4 : Développer une structure formelle permettant la mise à jour systématique des compétences et mécanismes

Résultat attendu	Mesure Initiale	Explication de la mesure initiale
O20	61 %	La mesure initiale est calculée pour l'année 2023-2024 en juin 2024 en effectuant la proportion d'enseignantes et d'enseignants ayant participé à au moins une activité de développement au courant de l'année par rapport au nombre d'équivalents temps complets (ETC) annuel.
P21	3 activités	La mesure initiale est calculée par rapport au nombre d'activités institutionnelles de formation offertes en 2023-2024 en date du 30 juin 2024.
Q22	59,1	Comme pour les résultats attendus L16 et M17, la mesure initiale est obtenue suivant les résultats d'un sondage destiné à l'ensemble des membres du personnel. Pour ce type d'indice, un résultat entre 50 et 75 est considéré comme le niveau modéré, au-dessus de 75 il s'agit d'un niveau élevé et en-dessous de 50 d'un niveau faible.

CÉGEP DE
ROSEMONT

#CRosemont

crosemont.qc.ca