

PLAN STRATÉGIQUE 2014-2019

« Engagé pour réussir »

**PRESENTATION
AU
CONSEIL D'ADMINISTRATION**

28 NOVEMBRE 2013

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
1. LE COLLÈGE	5
1.1 Présentation	5
1.2 Mission, valeurs et atouts du Collège	7
2. ENVIRONNEMENT EXTERNE.....	9
2.1 La démographie et l'accessibilité aux études collégiales	9
2.2 Le monde de l'emploi	10
2.3 Une population étudiante diversifiée et aux besoins multiples	11
3. CONJONCTURE INTERNE.....	15
3.1 La population étudiante	15
3.2 Les technologies de l'information	18
3.3 Le personnel du Collège.....	18
3.4 Autres enjeux et défis	18
3.5 Les forces et les atouts du Collège	20
3.6 Le suivi de la mise en œuvre du Plan stratégique.....	21
4. ORIENTATIONS, ENJEUX, OBJECTIFS, MOYENS, INDICATEURS	23
4.1 Présentation sommaire.....	23
4.2 Présentation détaillée	24
5. CHANTIERS - MISE EN ŒUVRE ET SUIVI.....	35
5.1 Chantier 1. – La concertation des intervenants	35
5.2 Chantier 2. – L'innovation et ses diverses facettes	36
5.3 Chantier 3. – Le positionnement et le rayonnement du Collège.....	36

INTRODUCTION

La *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* oblige les cégeps à établir un plan stratégique pluriannuel comportant les principaux objectifs et moyens qui seront mis en œuvre afin de réaliser leur mission.

Le Plan stratégique 2014-2019 s'inscrit dans la continuité avec les orientations déterminées du plan stratégique précédent (2008-2013). Il a été élaboré à la suite du bilan critique du plan 2008-2013, après une analyse de la conjoncture interne et de l'environnement externe du Collège.

Le nouveau plan a de plus fait l'objet d'une vaste consultation auprès de 300 personnes, membres de toutes les catégories de personnel, effectuée au cours de l'année 2012-2013. Les représentants de l'Association générale étudiante du Collège Ahuntsic (AGECA) ont aussi été consultés afin de recueillir leurs préoccupations particulières quant aux priorités institutionnelles retenues. Recommandé par la Commission des études, le plan a été adopté au conseil d'administration du 28 novembre 2013.

L'originalité de la proposition du plan stratégique

UNE ORIENTATION MAJEURE ET TROIS ORIENTATIONS COMPLÉMENTAIRES

La mobilisation de l'ensemble de la communauté du Collège autour de l'étudiant et de sa réussite devient l'orientation majeure et centrale du Plan stratégique 2014-2019.

Cette orientation comprend six objectifs et est accompagnée de trois orientations complémentaires couvrant 1) la qualité et la diversité de l'offre de formation; 2) la qualité du milieu de vie; et 3) la promotion et le rayonnement du Collège. Onze objectifs soutiennent ces trois orientations complémentaires.

MISE EN PLACE DE TROIS CHANTIERS

De manière à ce que le Plan stratégique demeure vivant dans la communauté et permette des échanges dynamiques entre la direction et les personnes engagées sur le terrain, trois chantiers seront mis en place. Rassemblant des personnes aux expertises diverses, ces chantiers viseront à identifier des solutions concrètes pour faire face aux difficultés ou aux enjeux d'actualité.

- **Le premier chantier** concerne la concertation entre les intervenants appelés à agir auprès des mêmes étudiants. On y réfléchira entre autres sujets sur les meilleurs outils permettant de partager l'information pertinente entre professionnels et enseignants, et sur les moyens de soutenir plus efficacement l'étudiant.

- **Le deuxième chantier** touchera l'innovation et ses différentes facettes : moyens pédagogiques et technologiques innovateurs, mais également projets innovants pouvant émerger des différentes sphères que sont la recherche, l'internationalisation, la gestion, le développement durable, l'animation du milieu de vie, etc.
- **Le troisième chantier** concerne le positionnement du Collège, ses priorités dans le recrutement et son rayonnement.

Dans tous les chantiers, des discussions seront menées afin d'identifier les priorités à retenir, les conditions à mettre en place, les actions à réaliser et le soutien à accorder à celles-ci.

Les modalités de fonctionnement de ces chantiers seront précisées avec les personnes qui s'y engageront et les travaux seront menés dans un esprit de collaboration, de transparence et de créativité.

Nous croyons donc qu'en travaillant collectivement à poursuivre les orientations et à réaliser les objectifs de ce nouveau Plan stratégique, nous parviendrons à mieux soutenir les étudiants et à bien les accompagner dans leurs études afin de s'assurer qu'ils obtiennent tout le succès auquel ils aspirent.

1. LE COLLÈGE

1.1 Présentation

À l'automne 2013, le Collège Ahuntsic accueillait 7 650 étudiants à l'enseignement régulier se répartissant comme suit :

- 2 674 au secteur préuniversitaire (35,0 %) ;
- 4 865 au secteur technique (63,6 %) ;
- 111 en Accueil et intégration (1,4 %) ;

On comptait également 2 529 étudiants à la formation continue en 2012-2013. Parmi cette clientèle, une proportion de 66,8 % était inscrite à temps partiel et 33,2 %, à temps plein dans des programmes menant à un Diplôme d'études collégiales (DEC) ou à une Attestation d'études collégiales (AEC).

Il est aussi intéressant de noter que 41,8 % des étudiants nouvellement admis dans un programme et toujours inscrits à la session d'automne 2013 au secteur régulier ont déjà étudié au collégial ou dans une université.

Le Collège, qui se classe au premier rang parmi les collèges offrant des cours à la session d'été, a accueilli 2 048 étudiants à l'été 2013.

Diplômes décernés

En 2012-2013, le Collège décernait 1 575 diplômes d'études collégiales (DEC) et ce, dans une proportion de 58 % aux femmes et de 42 % aux hommes. Au secteur préuniversitaire, on comptait 60 % de femmes et 40 % d'hommes. Au secteur technique, les femmes représentaient 56 % des diplômés, et les hommes, 44 %.

AEC décernées

Le Collège a décerné 275 attestations d'études collégiales (AEC) en 2012-2013, comparativement à 475 en 2011-2012. Parmi ces diplômés, 107 étaient des femmes et 168 étaient des hommes.

Personnel

Plus de 1 000 personnes travaillent au Collège, soit 620 enseignants, dont 438 occupent un poste permanent et 182 occupent un poste non permanent (incluant les chargés de cours), 315 employés de soutien, 54 professionnels et 33 cadres.

Le Collège adhère à une philosophie qui reconnaît l'importance des ressources humaines dans la vie et le développement de l'établissement, ce qui facilite la poursuite des grands objectifs institutionnels en matière éducative.

Carte des programmes

La carte des programmes du Collège Ahuntsic est particulièrement diversifiée. On y dénombre :

- 3 programmes préuniversitaires comprenant 13 profils particuliers ;
- 23 programmes techniques donnant lieu à 26 voies de spécialisation ;
- 1 session d'accueil et d'intégration comprenant 2 profils ;
- 10 programmes actifs débouchant sur une attestation d'études collégiales (AEC).

Parmi les programmes offerts à l'enseignement régulier :

- 3 constituent des exclusivités dans le réseau collégial ;
- 4 constituent des exclusivités régionales (cégeps publics) ;
- 3 constituent des exclusivités au plan régional (cégeps publics francophones) ;
- 6 programmes sont offerts selon la formule de l'alternance travail/études (ATE), dont un programme avec deux voies de spécialisation ;
- 6 programmes de type « passerelles » entre le DEC et le BAC.

Les programmes techniques couvrent les champs suivants : Techniques de la santé, Techniques physiques, Techniques humaines, Techniques de gestion, Techniques en communications graphiques.

Tous les programmes d'études préuniversitaires et d'études techniques comportent des projets de fin d'études et la plupart des programmes d'études techniques intègrent des stages en entreprise ou dans divers organismes publics.

Le Collège gère un budget annuel de fonctionnement de l'ordre de 70 millions de dollars, dont environ 82 % sont consacrés aux ressources humaines. Les subventions gouvernementales constituent sa principale source de revenus (88 %).

Le Collège dispose également d'un Centre collégial de transfert de technologie en communications graphiques, organisme à but non lucratif issu d'une concertation des partenaires de l'industrie des communications graphiques.

Services offerts

Le Collège offre par ailleurs une palette diversifiée et constamment adaptée de services et d'activités :

- Des services de soutien à la réussite éducative : aide pédagogique individuelle, reconnaissance des acquis et des compétences, alternance travail/études, carrefour de la communication, centres d'aide, tutorat par les pairs, exercices dans les laboratoires informatisés, mesures d'adaptation pour les étudiants ayant un handicap, etc.
- Divers services en soutien à la vie étudiante : orientation scolaire et professionnelle, soutien psychologique, santé, aide financière, résidence étudiante, coopérative étudiante, centre de la petite enfance, etc.
- Des services d'animation communautaire pour les étudiants : projets communautaires, projets de département, projets étudiants, projets culturels et sportifs.
- Une utilisation intégrée des TIC permettant à l'étudiant d'être en interaction individuelle ou collective avec ses enseignants ou ses pairs. Le parc informatique du Collège est renouvelé selon un cycle de cinq ans afin que les étudiants, les enseignants et le personnel puissent bénéficier au mieux des plus récents avantages offerts par les TIC dans l'enseignement, l'apprentissage et l'administration. On compte au Collège près de 2 200 micro-ordinateurs dont près de 1 800 directement reliés à l'enseignement et à l'apprentissage.

1.2 Mission, valeurs et atouts du Collège

Pour accomplir sa mission première de « dispenser l'enseignement général et professionnel de niveau collégial », le Collège Ahuntsic – le grand cégep de Montréal – en tant qu'établissement d'enseignement supérieur...

- s'appuie sur les valeurs d'accessibilité, de soutien et de responsabilisation (prise en charge de leur réussite par les étudiants) inscrites dans son projet éducatif;
- valorise également la rigueur, l'innovation et la créativité;
- accorde une importance particulière à la qualité et à la maîtrise de la langue française;

- assure à ses étudiants un enseignement supérieur, une formation rigoureuse et des apprentissages significatifs, solides et pertinents;
- vise en outre le développement global de la personne et la formation d'un citoyen ;
- peut compter sur :
 - l'engagement de l'ensemble de sa communauté;
 - la pluralité culturelle de sa population étudiante sur une grande diversité d'idées et de pratiques;
 - une « carte de programmes » des plus complètes et diversifiées;
 - un milieu de vie favorisant les études et l'épanouissement personnel et professionnel de ses employés;
 - le caractère unique et incomparable de son parc d'équipement et de ses laboratoires à la fine pointe de la technologie.

2. ENVIRONNEMENT EXTERNE

Depuis les cinq dernières années, l'environnement dans lequel évoluent les cégeps a connu des modifications importantes, dont plusieurs auront des répercussions majeures sur les activités et le développement du réseau collégial québécois. Dans son Plan stratégique 2011-2016, la Fédération des cégeps a bien illustré ces principaux changements et en a dégagé des défis majeurs pour les prochaines années.

Si le Collège Ahuntsic se reconnaît dans les grands enjeux du réseau collégial, d'autres enjeux propres à la réalité montréalaise viennent tout autant marquer son environnement. Des organismes de concertation comme le Regroupement des collèges du Montréal métropolitain (RCMM) et Éducation Montréal, auxquels participe activement le Collège, ont également bien cerné dans leur planification stratégique les enjeux et les problèmes communs qu'ils entendent aborder de manière concertée.

Cette section sur l'environnement externe du Collège s'inspire en partie de certaines de ces considérations qui lui paraissent les plus pertinentes.

2.1 La démographie et l'accessibilité aux études collégiales

L'évolution démographique du Québec se traduit de manière fort divergente sur l'ensemble de son territoire. La diminution de la population dans plusieurs régions entraîne des baisses sensibles de la population étudiante dans plusieurs cégeps. La majorité des cégeps de Montréal, qui n'ont pas encore subi de telles diminutions, connaissent une réalité et des enjeux d'un tout autre ordre. Dans leur cas, c'est plutôt la composition de leur population étudiante qui subit des changements importants, compte tenu de l'arrivée de nouveaux immigrants et de la présence de nombreuses communautés culturelles. La démographie québécoise soulève ainsi non seulement des défis en ce qui concerne le maintien de l'accessibilité et de la viabilité des études collégiales – particulièrement pour les cégeps en région –, mais aussi des défis en ce qui a trait à l'accueil et à l'intégration des nouveaux immigrants, principalement pour les cégeps de la région de Montréal.

Après avoir enregistré une forte croissance de leur population étudiante régulière au cours des dernières années – à un point tel que le Ministère a accepté qu'ils accueillent davantage d'étudiants que ne le permettait leur devis pédagogique – les cégeps du Montréal métropolitain pourraient maintenant connaître une diminution du nombre de leurs étudiants. Selon le RCMM, cette baisse anticipée par les démographes devrait se prolonger jusqu'en 2021. Les cégeps devront alors composer avec ces fluctuations appréhendées, avec tout ce que cela suppose de répercussions sur les plans organisationnel et financier. Ces

appréhensions s'ajoutent à l'incertitude du financement gouvernemental qui, au cours des dernières années, a connu des fluctuations tout aussi importantes qu'imprévisibles. C'est pourquoi la stabilité financière du réseau collégial public est une priorité de l'ensemble des cégeps.

Le mouvement de contestation étudiante du printemps 2012 a bien fait ressortir le caractère sensible – et jamais acquis – de l'accessibilité aux études supérieures, et ce, 50 ans après que la réforme de l'éducation québécoise en ait fait l'une de ses pierres d'assise. Au terme du Sommet sur l'enseignement supérieur, le gouvernement a mis en place divers chantiers dont l'un touche l'accessibilité des études collégiales. Les recommandations que le président de ce chantier entend proposer au gouvernement concerneront « l'optimisation de l'offre de formation, le tout dans la perspective d'assurer l'accessibilité aux études collégiales sur le territoire et de favoriser la complémentarité de l'offre de formation » (message de Guy Demers, président du chantier, site Internet du chantier). Ces recommandations pourraient bien avoir des répercussions sur la carte des programmes de formation de Montréal, notamment dans les cégeps offrant en exclusivité certains programmes (par exemple pour le partage des places de stage dans le domaine de la santé).

2.2 Le monde de l'emploi

Dans ses perspectives à long terme (2012 à 2021) publiées en juin 2012, Emploi Québec prévoit que les emplois exigeant une formation universitaire ou une formation technique collégiale connaîtront la plus forte croissance au cours des prochaines années. Plus de 85 % de la croissance d'emplois de niveau technique devrait toucher les métiers demandant une formation collégiale, soit près de 90 000 nouveaux emplois. Pour répondre à cette demande et attirer davantage d'étudiants en formation technique, tout en favorisant leur persévérance, la Fédération des cégeps estime que les collèges devront offrir « des parcours de formation différenciés qui correspondent mieux à leur réalité et à la diversité de leurs besoins » (Enjeux prioritaires présentés par la Fédération au nouveau gouvernement, septembre 2012, page 5).

Par ailleurs, en dépit de la diminution du taux de chômage dans la région de Montréal, on remarque que la population immigrante a encore plus de difficulté à accéder à un emploi, selon les données de *l'Enquête sur la population active portant sur les personnes immigrantes* (ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec). À cet égard, il importe de rappeler le rôle crucial joué par un cégep en matière d'intégration sociale et professionnelle des populations étudiantes issues de l'immigration.

En même temps qu'ils devront veiller à la meilleure adéquation possible entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail et de la société, les collèges devront, à titre d'employeurs cette fois, relever d'autres défis tout aussi importants, comme

celui d'attirer, de retenir et d'employer de manière optimale leur main-d'œuvre ». La diminution prévue du taux de chômage pour les prochaines années créera une rareté de main-d'œuvre qui, dans plusieurs secteurs, sera nettement à l'avantage des demandeurs d'emploi. Dans un contexte où la mobilité professionnelle est non seulement facile mais valorisée, ceux-ci pourront effectivement se permettre d'être plus exigeants autant à l'embauche qu'en cours d'emploi. Or, un établissement d'enseignement public comme un cégep peut difficilement être compétitif, particulièrement sur le plan salarial. Il doit plutôt miser sur les avantages d'un environnement de travail propice à l'épanouissement professionnel et personnel de ses employés.

2.3 Une population étudiante diversifiée et aux besoins multiples

2.3.1 Les besoins en formation continue

Les modes de financement de la formation continue et la complexité des règles d'attribution empêchent encore souvent les cégeps de répondre adéquatement à plusieurs catégories de personnes comme les jeunes travailleurs qui n'ont pas de qualifications professionnelles, les travailleurs spécialisés qui ont besoin de formation technique d'appoint et les jeunes décrocheurs pour qui la formation continue constitue une voie de raccrochage. Des propositions d'amélioration et de simplification des règles de financement de la formation continue ont été formulées par la Fédération des cégeps au ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MERST) dans le but de remédier à cette situation.

2.3.2 Les besoins d'un nombre croissant d'étudiants éprouvant des difficultés

Au cours des dix dernières années, le réseau collégial a connu une augmentation sans précédent du nombre d'étudiants présentant des handicaps physiques ou autres et éprouvant des difficultés d'apprentissage des plus diverses. Alors qu'on dénombrait 500 étudiants dans cette situation en 2000, on en comptait plus de 4 000 en 2010. Pour bien accompagner et accommoder ces étudiants, les cégeps devront notamment offrir des services d'accueil, assurer la formation du personnel en place et, le cas échéant, être en mesure de recourir à du personnel supplémentaire.

2.3.3 La réussite des étudiants

La réussite des étudiants demeure une préoccupation majeure du gouvernement, notamment à l'enseignement collégial. Cela se traduit non seulement par l'obligation légale faite aux collèges de se doter d'un plan de réussite intégré à leur planification stratégique, mais également par divers programmes de soutien ministériels. Outre les mesures déployées ainsi dans chaque collège, le Regroupement des collèges du Montréal métropolitain a confié à la Table des directeurs des études des cégeps de Montréal le mandat de superviser et d'animer un chantier sur la réussite. Pour ce

faire, les directeurs mèneront avec divers partenaires des recherches ciblées pour mieux comprendre et améliorer la problématique de la réussite, et ce, dans le cadre d'approches concertées (Plan stratégique, RCMM, Plan stratégique 2011-2016).

2.3.4 L'innovation et les technologies de l'information

L'évolution rapide des modes de transmission du savoir et, plus largement, des technologies de l'information continue d'exercer une influence considérable sur les modes d'enseignement et d'apprentissage, de même que sur l'offre de programmes et de services dans les cégeps.

Les possibilités technologiques de diffusion des connaissances à un large public ont déjà amené des établissements d'enseignement supérieur aussi réputés que le *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) ou, ici par exemple, l'École des HEC à expérimenter diverses formes de diffusion de cours sur Internet. Dans la foulée de ces expérimentations inspirées du *Massive open online course* (MOOC), l'offre traditionnelle de formation en classe devrait connaître d'importantes modifications, voire d'importantes mutations, dans les années à venir.

Tout cela dans un contexte où les médias sociaux se déploient à un rythme sans précédent, multipliant les réseaux et les modes de communication, et dont on ne peut encore soupçonner tout le potentiel sur l'enseignement et l'apprentissage. Déjà, bon nombre d'enseignants proposent à leurs étudiants des activités pédagogiques intégrant des outils du Web (2.0, social ou participatif) et cette tendance n'ira qu'en s'accroissant.

2.3.5 La recherche

Bien que des activités de recherche aient été menées dans les cégeps depuis leur création, notamment dans les 46 centres collégiaux de transfert de technologie, leur potentiel de développement reste à valoriser. Les quelque 11 % d'enseignants du collégial détenteurs d'un diplôme de troisième cycle devraient pouvoir bénéficier de conditions leur permettant de mener des recherches pour lesquelles ils sont tout à fait qualifiés.

La Fédération des cégeps a fait de la recherche le thème de son 9^e congrès à l'automne 2012. Cet événement fut l'occasion pour plus de 300 participants d'amorcer une réflexion multisectorielle sur la recherche collégiale et sur sa contribution à l'essor du Québec et du Canada comme chefs de file en matière d'innovation.

Parmi les enjeux qui ont été abordés, et dont les collèges devraient se soucier, figure celui de contribuer à une relève scientifique dynamique et forte, en suscitant l'intérêt des jeunes pour la recherche et en assurant une plus grande reconnaissance et une plus grande diffusion du travail des chercheurs du réseau collégial.

2.3.6 L'internationalisation de la formation collégiale

Dans un avis intitulé *Un monde de possibilités : l'internationalisation des formations collégiales*, transmis en mai 2013 au ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, le Conseil supérieur de l'éducation prône l'internationalisation du volet « enseignement » de la mission des cégeps en préconisant des séjours à l'étranger qui s'inscrivent dans les programmes d'études et qui s'accompagnent d'objectifs pédagogiques clairement définis.

Le Conseil propose également que le recrutement d'étudiants internationaux ne vise pas d'abord à répondre à un impératif de survivance des cégeps (notamment ceux en situation de baisse marquée de leur population étudiante), mais plutôt à un impératif de promotion internationale des formations collégiales québécoises.

Le Conseil fait également de la reconnaissance internationale de la formation collégiale un enjeu prioritaire. Le gouvernement québécois s'est d'ailleurs déjà engagé dans un tel processus de négociations qui a mené à la conclusion de nombreux accords franco-québécois de reconnaissance mutuelle des diplômes – dont plusieurs de niveau collégial – qui devraient favoriser la mobilité professionnelle internationale.

2.3.7 La reddition de compte et l'assurance qualité

Les préoccupations du gouvernement en matière d'assainissement des finances publiques, d'éthique et de transparence dans la gestion exigeront de la part des établissements d'enseignement des efforts supplémentaires pour s'acquitter de leurs obligations croissantes en matière de reddition de compte.

Par ailleurs, l'année 2013 marque un changement important d'approche de la part de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) qui, à la suite de nombreux échanges avec les établissements du réseau, propose désormais une approche d'assurance qualité laissant beaucoup plus d'autonomie aux collèges. Le regard de la Commission ne portera plus autant sur des aspects de contenus, mais davantage sur les moyens dont se seront dotés les établissements pour évaluer la mise en œuvre de leurs politiques et de leurs priorités stratégiques.

Les retombées de ce changement d'approche seront évaluées au fur et à mesure des expérimentations menées dans le réseau collégial. Cette préoccupation d'assurance qualité s'inscrit dans un mouvement international de réflexion mené notamment au sein de l'OCDE et de l'UNESCO dans le but d'offrir aux étudiants internationaux de plus en plus nombreux (3,7 millions en 2012 selon l'OCDE) l'assurance que la formation offerte par un établissement d'enseignement supérieur étranger soit de qualité.

Sources principales pour cette section

- *Le marché du travail au Québec, Perspectives à long terme 2012-2021*, Information sur le marché du travail. Emploi-Québec, juin 2012.
- *Enquête sur la population active portant sur les personnes immigrantes*, ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec, 2012.
- *Enjeux prioritaires du réseau collégial public, Présentation au nouveau gouvernement du Québec*, Fédération des cégeps, septembre 2012.
- *Enjeux prioritaires du réseau collégial public, Rencontre thématique, Sommet sur l'enseignement supérieur*, Contribution de la Fédération des cégeps, février 2013.
- *Plan stratégique 2011-2016*, Regroupement des collèges du Montréal métropolitain, Version abrégée, septembre 2012.
- *Plan stratégique 2012-2017*, Fédération des cégeps, octobre 2012.
- *Orientations budgétaires 2013-2014*, Collège Ahuntsic, Direction des services financiers, avril 2013.
- *Plan d'effectifs 2013-2014*, Collège Ahuntsic, Direction du Service des ressources humaines, juin 2013.

3. CONJONCTURE INTERNE

Cette section :

- s'attarde d'abord à divers aspects et enjeux reliés à la population étudiante du Collège, puis à son personnel ;
- fait état des différents enjeux et défis découlant du bilan de son précédent Plan stratégique et de la consultation menée auprès de la communauté collégiale pour son renouvellement ;
- énumère les principaux atouts dont dispose le Collège pour favoriser son développement ;
- propose de nouveaux modes de suivi de la mise en œuvre du prochain Plan stratégique.

3.1 La population étudiante

3.1.1 Diversité des étudiants et de leurs besoins

La population étudiante du Collège se démarque de plus en plus par sa grande diversité. Les étudiants de 17, 18 ou 19 ans – population « traditionnelle » issue directement du réseau secondaire – ne représentent plus que 55 % de l'ensemble des étudiants du Collège, alors que les étudiants de plus de 22 ans en constituent plus du quart, soit 26 %.

Les étudiants du Collège sont originaires de 79 pays différents et 15 % d'entre eux sont nés à l'étranger. Les étudiants en provenance des pays du Maghreb représentent depuis peu le principal contingent d'étudiants d'origine étrangère, dépassant maintenant en nombre les étudiants d'origine haïtienne.

Le pluralisme culturel des étudiants pose bien sûr des défis continuels d'intégration à la vie collégiale. À la formation continue, les étudiants issus de l'immigration doivent faire face à des défis supplémentaires d'insertion sur le marché du travail. Le Collège est sensible à cette situation. C'est pourquoi la participation de ces étudiants à la vie du Collège constitue une étape cruciale du processus d'intégration à la société québécoise qui, jumelée à l'obtention du diplôme, devient un atout de taille pour atténuer ces difficultés d'intégration au marché de l'emploi.

Qu'ils soient issus de l'immigration, de cultures ou d'ethnies différentes, chefs de familles monoparentales, « raccrocheurs », travailleurs à temps partiel, aux prises avec des limitations physiques, des problèmes de santé mentale ou avec divers troubles d'apprentissage, les étudiants sont de plus en plus nombreux à accéder au Collège avec des besoins particuliers et à solliciter le soutien qui les aidera à mener à bien leur projet d'études. Ces étudiants côtoient

désormais les étudiants au parcours plus traditionnel qui, de leur côté, ont connu la réforme de l'éducation et dont les styles d'apprentissage nécessitent également une certaine adaptation des approches d'enseignement.

3.1.2 Satisfaction des étudiants

L'enquête triennale « Portrait des étudiants du Collège Ahuntsic en 2012 », menée par la Direction des affaires étudiantes auprès de 2 515 personnes, a fait ressortir un degré de satisfaction élevé à l'égard de l'ensemble des aspects de la vie au Collège. Les aspects ayant obtenu le plus fort taux de satisfaction chez les étudiants sont la variété des programmes offerts, la qualité de l'enseignement, la qualité des services offerts, la réputation auprès des employeurs et la sécurité des lieux.

Par rapport à l'enquête précédente, l'enquête de 2012 démontre des améliorations sensibles de satisfaction au sujet des activités socioculturelles et sportives, de la réputation du Collège auprès des universités, de la sécurité des lieux, de la réputation auprès des employeurs et de la variété des cours complémentaires. Le seul aspect ayant subi une baisse de satisfaction a trait au confort des locaux, ce qui s'explique en très bonne partie par le nombre exceptionnellement élevé d'étudiants au Collège au cours des dernières années. À ce sujet, le Collège a effectué les démarches auprès du Ministère afin d'obtenir l'autorisation de procéder à des travaux visant à agrandir certains espaces.

Par ailleurs, l'évaluation continue de la Direction des affaires étudiantes indique que les étudiants se montrent en majorité très satisfaits des services offerts par le Collège en orientation, en psychologie et dans le domaine socioculturel.

Si le Collège a de quoi se réjouir de ces hauts taux de satisfaction, il pourrait être confronté à un enjeu majeur au cours des prochaines années, soit de maintenir autant de services de qualité pour une population étudiante de plus en plus diversifiée. La réponse à ces besoins pose en effet de réels défis d'ajustements et d'adaptation, autant pour les enseignants et autres intervenants directs auprès des étudiants que pour l'administration du Collège.

3.1.3 Fluctuation du nombre d'étudiants : quelques répercussions

À l'instar des collèges de l'Île de Montréal, le Collège Ahuntsic a connu au cours des sept dernières années une croissance marquée de sa population étudiante, si bien qu'en septembre 2012 il accueillait à l'enseignement régulier 7 722 étudiants, ce qui représentait le plus grand nombre d'étudiants jamais inscrits à une session d'automne au Collège.

3.1.4 Répartition des étudiants

Le Collège a enregistré les plus fortes augmentations d'étudiants dans les Techniques biologiques, dans la session d'accueil et d'intégration et dans les programmes de Sciences de la nature et de Sciences humaines.

Cette hausse exceptionnelle du nombre d'étudiants n'a cependant pas touché tous les programmes, dont certains connaissent des difficultés importantes de recrutement, deux d'entre eux se situant même sous le seuil de viabilité. Ces difficultés sont préoccupantes et devront faire l'objet d'une attention particulière de la part du Collège.

3.1.5 Conséquences sur la gestion

L'augmentation record du nombre d'étudiants a généré des revenus supplémentaires, nécessité l'engagement de nouveaux enseignants et d'employés d'autres catégories de personnel, et obligé la communauté collégiale à déployer des efforts considérables d'adaptation pour assurer le bon fonctionnement des activités du Collège, et ce, dans des espaces déjà assez restreints. La diminution anticipée du nombre de ses étudiants – si elle devait s'avérer – pourrait lui donner un peu de répit et lui permettre d'entreprendre les travaux d'amélioration et d'agrandissement déjà prévus depuis plusieurs années.

Les compressions successives – et imprévisibles – des subventions du gouvernement, la diminution probable du nombre de ses étudiants à l'enseignement régulier et la baisse des revenus en formation continue inscriront le Collège dans un processus de gestion de la décroissance qui devra être mené avec une grande rigueur pour ne pas réduire les services directs aux étudiants.

Par ailleurs, la diminution appréhendée du nombre d'étudiants au secteur régulier pourrait bien être compensée par une demande accrue à la formation continue. Dans ce contexte, le Collège entend explorer de nouveaux créneaux de formation de manière à ce que le secteur de la formation continue puisse encore mieux répondre aux besoins, tout en maintenant son niveau d'activités et demeurer un chef de file dans le réseau collégial.

3.1.6 Conséquences sur le recrutement

Si le Collège demeure généralement « attractif » et que la plupart des étudiants y sont admis au premier tour, l'admission de nombreux étudiants aux deuxième et troisième tours fait en sorte que plusieurs d'entre eux se retrouvent en quelque sorte « par défaut » dans des programmes pour lesquels ils peuvent avoir peu d'intérêt. Cette situation n'est pas sans causer des difficultés de motivation et de persévérance pour plusieurs étudiants.

Dans un tel contexte, accentué par la diminution anticipée du nombre de demandes d'admission, des efforts de valorisation des programmes, dont ceux du secteur préuniversitaire, pourraient être déployés pour attirer des étudiants davantage motivés par leur domaine d'études et pour élargir l'accessibilité aux études collégiales à de nouvelles populations étudiantes.

3.2 Les technologies de l'information

Le précédent plan quinquennal des technologies de l'information aura été complété à la fin de 2013-2014 selon le calendrier et à l'intérieur des budgets prévus. Un autre plan sera élaboré en fonction des orientations stratégiques de l'établissement. La nouvelle *Loi sur la gouvernance des technologies de l'information* requerra la production d'un plan triennal des technologies de l'information qui devra être soumis pour approbation au DPI (Dirigeant Principal de l'Information) du Conseil du trésor. Ce plan cherchera à répondre aux besoins des différents programmes de formation en favorisant de nouvelles conditions d'apprentissage grâce à l'innovation et à l'avancement technologique.

Le dernier plan quinquennal a permis d'ajouter au parc informatique un nombre considérable d'appareils mis à la disposition des étudiants et des enseignants. Le prochain plan viendra consolider l'utilisation de ces outils et leur ajouter de nouveaux services numériques afin d'en maximiser l'utilisation.

3.3 Le personnel du Collège

Dans un marché du travail valorisant la mobilité professionnelle, le Collège doit faire face à la concurrence, non seulement pour attirer de bonnes candidatures, mais aussi pour retenir son personnel en place. Il s'agit là d'un défi de taille pour un établissement comme le Collège qui doit miser sur un environnement de travail favorisant l'épanouissement professionnel et personnel de ses employés. Les programmes de formation et d'intégration du nouveau personnel, de même que le Programme santé et mieux-être (PSME) mis en place au cours des dernières années, figurent parmi les moyens retenus par le Collège pour relever ce défi qui devrait perdurer encore quelques années.

3.4 Autres enjeux et défis

Le bilan du Plan stratégique 2008-2013 et la consultation menée dans l'ensemble de la communauté dans le cadre de la prochaine planification stratégique ont fourni l'occasion de réfléchir non seulement aux réalisations des dernières années, mais aussi aux enjeux et aux dossiers majeurs qui se dessinent pour les prochaines années. Certains de ces défis ont été abordés précédemment; en voici d'autres qui retiendront également l'attention du Collège.

- La réussite et la diplomation doivent demeurer des priorités pour le Collège. Les objectifs de réussite fixés par le Collège dans son Plan stratégique précédent n'ont été que partiellement atteints. La mobilisation de l'ensemble de la communauté autour des enjeux de réussite devrait porter surtout sur des mesures d'accompagnement et de soutien à la réussite (adaptation, développement, perfectionnement, etc.). Il importe de rappeler que la réussite se vit d'abord et avant tout en classe et que le soutien apporté par les enseignants et par les autres intervenants n'aura de valeur que si les étudiants s'intéressent réellement à leur propre réussite et que s'ils agissent en conséquence.
- La maîtrise de la langue française par tous les étudiants constitue un autre défi majeur pour le Collège, particulièrement pour les immigrants et les allophones qui se sont classés antérieurement au dernier rang à l'Épreuve uniforme de français (EUF) du Ministère. Toutefois, de nouvelles mesures de soutien plus ciblées, mises en place en 2011-2012, ont permis d'augmenter le taux de succès de certains de nos étudiants. Un défi majeur pour le Collège sera de sensibiliser et de mobiliser l'ensemble de sa communauté à l'importance de contribuer à la valorisation et à l'amélioration de la maîtrise de la langue française.
- Au sujet de la formation, le bilan et la consultation ont permis de rappeler, entre autres choses, l'importance :
 - de viser l'atteinte d'objectifs de formation globale de la personne et pas seulement de compétences techniques ;
 - de se préoccuper dans ce cadre de « développement durable » ;
 - de développer chez les diplômés du secteur technique les compétences qui leur permettront de travailler avec du matériel et des équipements à la fine pointe de la technologie ;
 - de renforcer ou de mettre en place des activités d'apprentissage en matière de santé et sécurité dans les programmes de formation techniques.
- L'adaptation de l'enseignement, des services de soutien et d'encadrement, en réponse aux besoins multiples des étudiants, nécessite de la part des intervenants – enseignants et non-enseignants – des efforts considérables de préparation et d'ajustements. La disponibilité des ressources et le soutien du personnel en place figurent parmi les conditions de réussite de cette adaptation.
- L'innovation pourrait être un catalyseur de cette adaptation autant pédagogique que technologique pour l'enseignement, l'apprentissage et les modalités de l'offre de formation. Autant le secteur de l'enseignement régulier que celui de la formation continue pourraient bénéficier du développement et de la mise en place de nouveaux modes de prestation de la formation, notamment virtuels, hybrides (présentiel/virtuel), etc.

- L'amélioration de la concertation et de la communication entre les intervenants figurait déjà dans le Plan stratégique précédent, mais les consultations auprès de la communauté ont clairement fait ressortir la nécessité de maintenir cet objectif. On a maintes fois fait allusion aux difficultés d'échanger des renseignements sur les étudiants aux prises avec des difficultés d'apprentissage, en raison d'une attitude jugée peut-être trop prudente quant à la confidentialité des dossiers étudiants. Une plus grande fluidité de ces renseignements, dans le respect des règles de confidentialité, faciliterait pourtant la concertation des intervenants et aurait sûrement des répercussions positives non seulement sur la réussite des étudiants, mais aussi dans bien d'autres dossiers, comme le développement des programmes et les mesures de soutien et d'encadrement des étudiants, etc. Ce faisant, il importera que les étudiants soient bien au fait des balises qui encadreront les échanges de renseignements à leur sujet entre les intervenants, et ce, dans le strict but de soutenir leur cheminement.
- La promotion des diverses mesures de soutien et d'aide devrait être accrue auprès des étudiants, notamment auprès de ceux qui en auraient besoin mais qui, d'après les participants à la consultation sur le renouvellement du Plan stratégique, ne semblent pas ou peu les connaître (ex. étudiants issus de l'immigration).
- Dans la foulée de la disparition de l'AEC en techniques ambulancières (sauf la formation offerte aux militaires) et de la diminution du financement d'Emploi-Québec, le secteur de la formation continue doit revoir ses orientations stratégiques. Leader en la matière dans le réseau collégial, notamment à cause de son intégration à la Direction des études, le secteur de la formation continue doit relever de nombreux défis liés aux besoins des adultes, à l'adéquation emploi-formation, à des aspects organisationnels et technologiques, à la diversification de l'offre de formation, ainsi qu'au recrutement et à la participation des enseignants.
- Avec l'adoption prochaine de sa Politique d'internationalisation, le Collège sera appelé, dans les limites des ressources disponibles, à soutenir principalement le développement de la mobilité étudiante et enseignante, de même que l'internationalisation des programmes de formation.
- Le Collège devra poursuivre la mise en œuvre de sa Politique en matière de recherche et appuiera le développement d'activités de recherche de sa communauté, de concert avec des partenaires intéressés, notamment dans le domaine de l'innovation sociale.

3.5 Les forces et les atouts du Collège

Pour relever ces défis, les membres de la communauté du Collège estiment pouvoir compter sur des atouts de taille, dont les principaux sont les suivants :

- une réputation de collège d'avant-garde ;
- un milieu de vie harmonieux et serein où les relations de travail sont empreintes de respect ;
- un sentiment d'appartenance largement partagé parmi les étudiants et le personnel ;
- une grande diversité d'étudiants (d'origine, de culture et de besoins) de programmes, d'approches, de services et d'activités ;
- l'engagement comme valeur fondamentale des étudiants, des enseignants, des employés et du Collège, en plus des valeurs d'accessibilité, de soutien et de responsabilité de son projet éducatif ;
- la qualité impressionnante de ses infrastructures (équipements, matériels et laboratoires) ;
- la qualité d'enseignement et de services offerts aux étudiants (dont l'organisation : ex. les horaires) et au personnel ;
- un mode de gestion qui fait place à la consultation et à la participation du personnel ;
- un personnel qualifié et compétent ;
- une bonne santé financière jumelée à une gestion rigoureuse ;
- un secteur de la formation continue intégré à la Direction des études et un service aux entreprises renommés.

3.6 Le suivi de la mise en œuvre du Plan stratégique

Le suivi du Plan stratégique 2008-2013 était prévu dans le cycle de gestion du Collège. Cela se traduisait principalement par un bilan annuel réalisé par les différentes unités administratives en fonction de leurs domaines de responsabilité. Les ajustements requis étaient apportés au Plan stratégique.

Le bilan du Plan stratégique 2008-2013 a toutefois fait ressortir les limites de ce mode de suivi qui n'a pas permis une réelle mobilisation de la communauté tout au long de sa mise en œuvre.

S'inspirant des nouvelles orientations de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) en matière d'assurance qualité, le Collège entend se doter de modes de suivi plus dynamiques et continus de la mise en œuvre et de l'évaluation de son Plan stratégique.

Principales sources pour cette section

- *Bilan du Plan stratégique 2008-2013*, Collège Ahuntsic, 26 septembre 2013.
- Consultations menées au sein du Collège dans le cadre de la démarche de planification du stratégique 2014-2019.
- *Orientations budgétaires 2013-2014*, Collège Ahuntsic, Direction des services financiers, avril 2013.
- *Plan d'effectifs 2013-2014*, Collège Ahuntsic, Direction du Service des ressources humaines, juin 2013.
- *Portrait des étudiants du Collège Ahuntsic en 2012*, Direction des affaires étudiantes.

4. ORIENTATIONS, ENJEUX, OBJECTIFS, MOYENS, INDICATEURS

Énoncé de vision

Réputé pour la grande diversité de ses programmes, la pluralité de sa population étudiante et la qualité de son enseignement et de ses services, le Collège Ahuntsic sera reconnu pour la mobilisation de tout son personnel en vue d'offrir un accompagnement soutenu et adapté aux besoins de chacun de ses étudiants de manière à favoriser leur réussite.

4.1 Présentation sommaire

UNE ORIENTATION MAJEURE
1. Mobiliser l'ensemble de la communauté autour de l'étudiant et de sa réussite
TROIS ORIENTATIONS COMPLÉMENTAIRES
2. Consolider et promouvoir la qualité et la diversité de l'offre de formation du Collège
3. Partager et promouvoir un milieu de vie des plus accueillants et stimulants
4. Accentuer l'engagement et le rayonnement du Collège

CHANTIERS

- 1) La concertation des intervenants
- 2) L'innovation et ses diverses facettes
- 3) Le positionnement et le rayonnement du Collège

PLAN STRATÉGIQUE 2014-2019

« ENGAGÉ POUR RÉUSSIR »

4.2 Présentation détaillée

(orientations, enjeux, objectifs, moyens, indicateurs)

ORIENTATION MAJEURE		
1- Mobiliser l'ensemble de la Communauté autour de l'étudiant et de sa réussite		
<i>Enjeu particulier : Mettre en place des conditions favorisant la réussite de l'ensemble des étudiants, en priorisant l'intervention en classe.</i>		
Objectifs	Moyens	Indicateurs
1.1 Améliorer les mesures mises en place dans le plan de réussite précédent, principalement celles visant l'accroissement de l'engagement des étudiants dans leur programme d'études et leur accompagnement dans leur cheminement scolaire.	Mise en place d'une communauté de pratiques.	Nouvelles pratiques échangées et mises en œuvre en classe.
	Promotion de l'engagement des étudiants dans leurs études.	Outils développés et activités de promotion réalisées.
	Consolidation des mesures à améliorer, principalement : portrait des populations étudiantes pour dépistage précoce ; tests diagnostiques, outils de suivi ; indices d'évolution des accompagnements.	Mesures préventives mises en place. Taux de réussite.
1.2 Renforcer la maîtrise du français de l'ensemble des étudiants.	Mobilisation de l'ensemble de la communauté en vue de la valorisation et de l'amélioration de la langue française, notamment en privilégiant la lecture et l'écriture comme outil d'apprentissage.	Politique de la langue (PO- 01) actualisée et appliquée par l'ensemble de la communauté. Degré de maîtrise du français par les étudiants.

Objectifs	Moyens	Indicateurs
	<p>Coordination et concertation des services d'aide en français, notamment ceux destinés à préparer les étudiants à l'Épreuve uniforme de français (EUF).</p>	<p>Taux de réussite.</p> <p>Taux de satisfaction des étudiants et des intervenants.</p> <p>Services connus et utilisés par un plus grand nombre d'étudiants.</p> <p>Nouveaux outils développés.</p> <p>Degré d'activités du BAREUF.</p> <p>Degré d'activités du CAF.</p>
	<p>Développement d'approches spécifiques pour les populations issues de l'immigration, dans une perspective d'intégration.</p>	<p>Outils et mesures d'intégration développés.</p> <p>Taux de satisfaction des étudiants allophones et des intervenants.</p>
<p>1.3 Favoriser l'efficacité et la cohérence de la réponse des enseignants et des autres intervenants aux besoins des étudiants.</p>	<p>Mise en place d'un chantier sur la « Concertation des intervenants ».</p>	<p>Chantier mis en place.</p>
	<p>Développement d'une Politique sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels (dossiers étudiants).</p>	<p>Politique développée et mise en œuvre.</p>
	<p>Accessibilité et partage dans le respect des balises légales et réglementaires, de l'information pertinente sur les portraits des étudiants et leur cheminement.</p>	<p>Information rendue accessible et partagée entre intervenants.</p>
	<p>Outils validés ciblant les besoins des étudiants, notamment au moyen de tests dans certaines disciplines (français, anglais et mathématique).</p>	<p>Diagnostics réalisés avant et au début des cours.</p>

Objectifs	Moyens	Indicateurs
	Appui aux échanges et à la concertation des intervenants, notamment en vue de l'accompagnement des étudiants, par programme.	Mesures de soutien aux échanges mises en place.
	Validation de l'efficacité des actions du Collège auprès des diplômés.	Mécanismes de suivi auprès des diplômés développés et résultats analysés.
1.4 Consolider l'offre de services en fonction de l'évolution des populations étudiantes et de leurs besoins.	Enquêtes et analyses des populations étudiantes et de leurs besoins.	Portrait « actualisé » des populations étudiantes et de leurs besoins.
	Adaptation des services (moyens et balises) en fonction des compétences prévues dans les programmes).	Taux de satisfaction des étudiants et des intervenants sur les services offerts.
	Promotion des mesures de soutien offertes.	Promotion réalisée auprès des étudiants. Taux d'utilisation et de satisfaction des mesures.
	Soutien des enseignants et des autres intervenants.	Mise en place de projets de soutien. Taux de participation à des activités de perfectionnement. Taux de satisfaction des intervenants.

Objectifs	Moyens	Indicateurs
	Validation de l'efficacité des plans d'intervention visant à rendre l'étudiant plus autonome.	Degré d'appréciation des accommodements mis en place. Taux de satisfaction des intervenants et des étudiants. Répercussion sur les apprentissages. Répercussion sur les pratiques pédagogiques.
1.5 Favoriser et soutenir les pratiques pédagogiques innovantes.	Mise en place d'un « Chantier sur l'innovation et ses diverses facettes » (volet pédagogie).	Chantier et comité mis en place (volet pédagogie).
	Adoption et mise en œuvre de la Politique sur l'internationalisation.	Politique adoptée et mise en œuvre.
	Offre et promotion de nouvelles possibilités de perfectionnement des enseignants en soutien à l'innovation pédagogique.	Nombre d'activités de formation offertes et taux de participation.
	Développement de projets d'innovation pédagogique.	Nouveaux projets d'innovation pédagogique mis en œuvre.
	Diversification des modes de prestation de la formation – en mode présentiel, virtuel, hybride, etc.	Nouveaux modes de prestation déployés.
	Multiplication et diversification des modes d'accompagnement des étudiants.	Nouveaux modes d'accompagnement mis en place.
	Validation de l'efficacité de l'innovation en classe.	Degré d'appréciation des innovations par les étudiants et les intervenants.

Objectifs	Moyens	Indicateurs
1.6 Recentrer l'engagement des enseignants et des autres intervenants sur les programmes.	Mise en place d'un « Chantier sur la concertation des intervenants » (portant notamment sur l'approche programme).	Chantier et comité mis en place.
	Réflexions collectives sur des questions pédagogiques.	Activités menées, sujets abordés et nombre de participants.
	Évaluation de la mise en œuvre de la nouvelle organisation de la Direction des études.	Mesure de satisfaction des intervenants après trois ans. Nouvelle Politique de gestion des programmes (PO-05) actualisée et implantée.
	Soutien des enseignants dans le cycle de gestion de programmes, surtout dans la phase « suivi ».	Outils d'accompagnement créés et utilisés.
	Encouragement et appui aux échanges et à la concertation entre enseignants et autres intervenants d'un programme.	Choix communs relatifs aux apprentissages. Nouvelles communautés de pratiques. « Approche programme » déployée. Calendrier partagé des évaluations.

ORIENTATIONS COMPLÉMENTAIRES

2- Consolider et promouvoir la qualité et la diversité de l'offre de formation du Collège

Enjeu particulier : Compte tenu de l'évolution démographique de la région de Montréal, le Collège doit continuer d'attirer les étudiants les plus motivés par la qualité et la diversité de son offre de formation.

Objectifs	Moyens	Indicateurs
2.1 Convenir d'orientations stratégiques de promotion et de recrutement par programmes.	Mise en place du « Chantier sur le positionnement et le rayonnement du Collège ».	Chantier et comité mis en place.
	Ententes avec les départements en vue d'approches différenciées selon les programmes.	Ententes intervenues. Nombre de démarches soutenues. Accroissement du nombre d'étudiants « motivés » dans les programmes (premier tour).
2.2 Développer la formation continue et le service aux entreprises en lien avec les besoins des étudiants et du milieu du travail.	Adoption de nouvelles orientations en formation continue et réflexion sur la pertinence d'une nouvelle politique en la matière.	Nouvelles orientations retenues. Politique révisée, le cas échéant.
2.3 Assurer le fonctionnement optimal du Collège dans un contexte de rareté des ressources et de reddition de compte.	Maintien de l'offre de services actuelle à l'ensemble des étudiants, tout en développant la capacité du Collège à répondre aux étudiants ayant des besoins particuliers.	Offre de services maintenue. Taux de satisfaction des intervenants, des étudiants, des employeurs. Solutions apportées pour les programmes sous le seuil de viabilité.

Objectifs	Moyens	Indicateurs
	Maintien des équipements, du matériel et des laboratoires à un niveau technologique compatible avec le marché du travail et les compétences visées.	Degré de réalisation des plans d'investissement .
	Développement de services et de ressources documentaires et informationnelles numériques.	Taux d'utilisation et de satisfaction des étudiants, des enseignants et du personnel au sujet des services et des bases de données.
	Développement de stratégies et de pratiques facilitant les obligations en reddition de compte auprès des instances gouvernementales et autres.	Stratégies et pratiques développées.
	Développement de partenariats d'affaires avec d'autres institutions.	Partenariats convenus. Économies d'échelles réalisées.

3- Partager et promouvoir un milieu de vie des plus accueillants et stimulants

Enjeu particulier : Considérant la diminution anticipée de la population étudiante et la difficulté de recrutement de personnel qualifié dans la région de Montréal, le Collège se doit de maintenir un milieu d'études et de travail des plus attractifs.

Objectifs	Moyens	Indicateurs
3.1 Attirer les meilleures candidatures possibles et retenir les employés.	Mise en place d'un plan d'attraction et de rétention du personnel.	Plan d'action réalisé.
	Obtention de la certification « Entreprise santé » auprès du Bureau de la normalisation du Québec.	Certification obtenue.
	Offre de perfectionnement plus ciblée en fonction des besoins du personnel.	Nombre d'activités offertes. Participation accrue aux activités de perfectionnement.
	Poursuite du développement du Programme de santé et mieux-être (PSME).	Nombre accru d'activités et de participants.
3.2 Assurer une qualité de vie au Collège favorisant les études et l'épanouissement des étudiants	Réalisation de sondages de satisfaction des étudiants, notamment par programmes.	Sondages réalisés.
	Bonification des activités d'accueil des étudiants.	Taux de satisfaction des étudiants à l'égard des activités d'accueil.
3.3 Favoriser l'intégration des diverses communautés culturelles	Réalisation de sondages de satisfaction des étudiants.	Taux de satisfaction des étudiants et des diplômés, notamment ceux issus de l'immigration et des communautés culturelles.

Objectifs	Moyens	Indicateurs
	Mise en place d'activités et de mesures favorisant l'intégration des diverses communautés culturelles du Collège.	Activités et mesures mises en place pour favoriser l'intégration des étudiants issus de l'immigration et des communautés culturelles.
3.4 Rendre le Collège plus agréable à fréquenter.	Réalisation du Plan de réaménagement du Collège.	Plan de réaménagement réalisé.
	Améliorations apportées aux locaux pour les rendre plus chaleureux et personnalisés.	Projets réalisés. Taux de satisfaction des étudiants et du personnel.
3.5 Prioriser l'innovation au Collège.	Mise en place d'un « Chantier sur l'innovation et ses diverses facettes », principalement dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Pédagogie : enseignement, apprentissage, modalités de l'offre de formation ; • Technologie : Développement et disponibilité des technologies de pointe et soutien aux utilisateurs ; • Recherche ; • Développement durable. 	Chantier et comité mis en place.

4- Accentuer l'engagement et le rayonnement du Collège

Enjeu particulier : En tant qu'établissement d'enseignement supérieur d'importance, le Collège veut promouvoir son savoir-faire et ainsi contribuer activement au développement de son milieu, de Montréal et de la société québécoise.

Objectifs	Moyens	Indicateurs
4.1 Défendre les intérêts du Collège dans la poursuite de sa mission.	Représentation stratégique du Collège au sein de regroupements ou d'associations de défense ou de promotion des intérêts de l'enseignement collégial.	Nombre et rôle des représentants du Collège au sein de regroupements ou d'associations stratégiquement pertinentes.
	Mise en place d'un « Chantier sur le positionnement et le rayonnement du Collège ».	Chantier et comité mis en place.
4.2 Valoriser les réalisations des membres de sa communauté.	<p>Reconnaissance des réalisations exemplaires de ses diplômés, de ses enseignants, de son personnel et de ses administrateurs.</p> <p>Bonification du Programme de reconnaissance des employés.</p> <p>Événements soulignant le 50^e anniversaire du Collège.</p>	<p>Nombre de mentions et d'articles dans différents médias internes et externes et différentes plateformes</p> <p>Projets de reconnaissance réalisés.</p> <p>Éléments de bonification apportés au Programme de reconnaissance des employés.</p> <p>Événements soulignant le 50^e anniversaire réalisés.</p>

Objectifs	Moyens	Indicateurs
<p>4.3 Faire bénéficier la communauté d'Ahuntsic des équipements du Collège et du savoir-faire de son personnel</p>	<p>Développement d'ententes avec des partenaires locaux .</p> <p>Invitation aux entreprises d'économie sociale à participer aux appels d'offre du Collège.</p> <p>Mise à contribution de l'expertise de la communauté collégiale au profit d'entreprises d'économie sociale.</p>	<p>Nombre d'ententes conclues.</p> <p>Nombre d'appels d'offre et de contrats réalisés avec des entreprises d'économie sociale.</p> <p>Nombre de projets réalisés.</p>

5. CHANTIERS - MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

À l'instar du précédent Plan stratégique, le suivi du prochain Plan s'inscrira systématiquement dans le cycle de gestion du Collège, c'est-à-dire qu'il fera encore l'objet de bilans annuels réalisés par les différentes unités administratives, en fonction de leurs domaines de responsabilité. Ces bilans, intégrés dans le *Rapport annuel du Collège*, serviront à la reddition de compte publique et permettront d'apporter à la planification stratégique les ajustements nécessaires.

Le bilan du Plan stratégique 2008-2013 a toutefois fait ressortir les limites de ce mode de suivi en termes de mobilisation de la communauté dans le processus de planification stratégique.

C'est pourquoi, pour susciter et maintenir la mobilisation de la communauté collégiale tout au long des cinq années du prochain Plan stratégique, le Collège créera trois « chantiers » correspondant à autant de préoccupations majeures exprimées lors des consultations et couvrant plusieurs aspects du Plan, soit :

- la concertation des intervenants ;
- l'innovation et ses diverses facettes ;
- le rayonnement et le positionnement du Collège.

Composés de personnes d'horizons divers déjà engagées et intéressées par ces thèmes, trois comités auront un rôle de vigie, d'animation et de conseil, et ce, autant auprès du Collège que des acteurs de première ligne. Chacun des comités retiendra le mode de fonctionnement qui lui paraîtra le plus opportun.

Bien qu'associés à certains objectifs particuliers, les chantiers pourront porter sur d'autres aspects du Plan stratégique selon l'évaluation qu'en feront les comités.

5.1 Chantier 1. – La concertation des intervenants

La concertation entre les intervenants passe, entre autres choses, par le partage et la circulation de l'information, notamment en lien avec le système d'assurance qualité et le dossier de l'étudiant. Cette concertation pourrait donner lieu à des équipes d'accompagnement des étudiants, à la désignation d'un enseignement responsable de la réussite par programme, au déploiement de l'approche-programme, à la réalisation de projets interdépartementaux, etc.

5.2 Chantier 2. – L’innovation et ses diverses facettes

Ce chantier vise à faire du cégep un environnement stimulant et propice au développement de projets innovants dans ses différents secteurs d’activités. Le thème de l’innovation y sera d’abord traité sous l’angle du développement et de l’utilisation des TIC, mais aussi dans une perspective élargie aux pratiques innovantes qui représentent un intérêt pour le Collège (pédagogie, technologie, gestion, soutien et encadrement, recherche, internationalisation de la formation, milieu de vie, développement durable, etc.). Les idées et projets suivants évoqués lors des consultations pourraient figurer au nombre des réflexions menées dans le cadre de ce chantier : le télétravail, le développement d’une application mobile pour le Collège, les façons d’aborder différemment le travail, l’optimisation des ressources disponibles, les activités d’apprentissage adaptées à la classe d’apprentissage actif (CLAAC), etc.

5.3 Chantier 3. – Le positionnement et le rayonnement du Collège

Dans un contexte de gestion de la décroissance, deux enjeux semblent se dessiner pour ce chantier : d’une part, l’image de marque du Collège et sa capacité à attirer les étudiants et, d’autre part, le rayonnement des réalisations des membres de sa communauté. Dès lors, la promotion différenciée des programmes – et des secteurs préuniversitaire et technique – s’avérera un enjeu majeur pour le Collège.

* * * * *