

PLAN STRATÉGIQUE

2004 • 2007



COLLÈGE AHUNTSIC

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	5
1 Le Collège Ahuntsic	7
Mission et Projet éducatif	7
2 L'environnement interne	10
Population étudiante	10
Programmes d'études	11
Réussite scolaire	12
Services éducatifs	13
Ressources humaines	14
Ressources financières	15
Ressources matérielles	15
Ressources informatiques et technologiques	17
Communications	17
Affaires corporatives	17
3 La conjoncture externe	18
Tendances générales	18
Conjoncture québécoise	18
Conjoncture montréalaise	20
4 Les enjeux et les défis	21
5 Les orientations	22
6 Les objectifs et les actions	23
Orientation 1 – La réussite	24
Orientation 2 – Les programmes et le développement pédagogique	32
Orientation 3 – Le milieu de vie	37
Orientation 4 – Les ressources humaines	40
Orientation 5 – Les services de soutien	44
7 Les mesures de suivi du Plan	49

Dans ce document, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

À la suite d'un amendement à leur loi constitutive adopté en décembre 2002, les cégeps doivent dorénavant établir un plan stratégique pluriannuel comportant l'ensemble des objectifs et des moyens qu'ils entendent mettre en œuvre pour réaliser leur mission. Ce plan doit tenir compte de la situation spécifique de l'établissement en cause de même que des orientations du plan stratégique établi par le ministère de l'Éducation. De plus, il doit intégrer une planification particulière des actions à mener en vue de l'amélioration de la réussite des étudiants.

Déjà depuis une quinzaine d'années, le Collège Ahuntsic planifiait ses activités au moyen de plans d'action et de développement triennaux (les PAD). Dernier en date de ces PAD, le Plan 2001-2004 avait fait l'objet d'une remise à jour en 2002, lors de la production d'un rapport d'autoévaluation institutionnelle qui avait été soumis à l'attention de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial.

Structurés en fonction des principaux objectifs institutionnels découlant de la mission de l'établissement et précédés d'une analyse de conjoncture de même que d'un portrait actualisé du Collège, ces PAD fixaient un ensemble d'orientations à prendre et d'actions à mener au cours des années couvertes par le Plan. Ils donnaient ensuite naissance, dans chaque service et département, à des plans annuels de travail qui déterminaient les responsabilités spécifiques de chacun de même que les échéanciers détaillés de réalisation.

Le Plan stratégique 2004-2007 se situe dans le prolongement de ces PAD. Ainsi, on y retrouve une analyse de l'environnement interne dans lequel évolue le Collège. On y retrouve également un rappel des principaux éléments de conjoncture caractérisant la société contemporaine. Par la suite, le document identifie les principaux enjeux auxquels fait face le Collège et des défis qu'il aura à relever dans les années à venir. Après la présentation des grandes orientations institutionnelles à partir desquelles le Collège fonde son action, le Plan, dans ce qui constitue sa partie centrale, expose les objectifs stratégiques à atteindre durant la période 2004-2007 de même que les diverses actions qui seront menées pour y parvenir. Contrairement à la pratique antérieure qui faisait de l'élaboration du Plan de la réussite un exercice de planification distinct, cette section intègre d'office un plan d'action spécialement consacré à l'amélioration de la réussite des étudiants. De plus, poussant plus loin le processus d'encadrement instauré par les PAD, le Plan stratégique comporte, en regard de chacun des objectifs, des cibles précises à atteindre de même que des indicateurs permettant de mesurer le chemin parcouru. Le document se conclut par la mention des mesures prises en vue d'assurer une évaluation périodique et un suivi adéquat du Plan.

Par cet exercice de planification stratégique, le Collège Ahuntsic veut mobiliser l'ensemble de son personnel et de ses partenaires afin que tous conjuguent leurs efforts en vue de réaliser la mission éducative de l'établissement. Le Collège vise également à rendre publiquement compte de la manière dont il s'acquitte de ses obligations envers les jeunes et les adultes qui recourent à ses services.

Mission et Projet éducatif

Établissement public constitué en 1967 et établi depuis lors à Montréal, le Collège Ahuntsic a pour mission de dispenser l'enseignement général et professionnel de niveau collégial. Il contribue, en outre, à l'élaboration et à la réalisation de projets d'innovation technologique, à l'implantation de technologies nouvelles et à leur diffusion, ainsi qu'au développement de la région, le tout grâce à des activités de formation de la main-d'œuvre, de recherche appliquée et d'aide technique à l'entreprise. Il effectue également des études ou des recherches en pédagogie et soutient les membres de son personnel qui participent à des programmes subventionnés de recherche. Il permet l'utilisation de ses installations et équipements à des fins culturelles, sociales, sportives ou scientifiques. Finalement, il participe à l'élaboration et à la réalisation de programmes de coopération avec l'extérieur dans le domaine de l'enseignement collégial.

Notre projet éducatif
toujours en tête!



NOTRE PROJET ÉDUCATIF

Afin d'expliciter les valeurs qui sous-tendent ses choix et de préciser le sens de ses engagements, le Collège s'est doté d'un projet éducatif qui traduit l'idéal commun de tous ceux qui y oeuvrent. En voici l'énoncé :

« Nous, la communauté éducative du Collège Ahuntsic, enseignants, professionnels, employés de soutien et cadres, présentons dans ce projet éducatif les valeurs qui nous animent et les engagements que nous prenons à l'égard de tout étudiant et de toute étudiante qui s'engagent avec nous dans un projet d'études et un programme de formation.

NOS RACINES

Trois cultures fondatrices

Le Collège Ahuntsic est un des douze premiers cégeps créés en 1967 grâce à la volonté de la population du quartier Ahuntsic. Il offre des programmes de formation préuniversitaire et des programmes de formation technique et s'ouvre, dès le début, à l'ensemble de la population du Québec par certains programmes exclusifs. Il offre également, dès sa fondation, des services de formation aux adultes.

Trois institutions bien intégrées à la réalité montréalaise se sont unies pour lui donner naissance : le Collège Saint-Ignace, fondé en 1927, enseignait les humanités classiques; l'Institut de Technologie Laval, créé en 1941, orienté vers la modernité, offrait des programmes de formation technique post-secondaire; et l'Institut des Arts Graphiques, dont la création remonte à 1942, formait les artisans et les techniciens spécialisés du domaine de l'imprimerie.

À son tour, le Collège Ahuntsic est à l'origine de la création, en 1992, de l'Institut des communications graphiques du Québec, reconnu comme centre collégial de transfert technologique en 1996.

Nous sommes fiers de cet héritage de formation technique et préuniversitaire à l'enseignement régulier et à la formation continue, de la gamme de programmes qui nous a été léguée et des traditions d'accessibilité, d'exigence, d'accompagnement, d'excellence et d'innovation qui ont marqué notre histoire et inspiré notre développement

NOTRE COLLÈGE

Un carrefour dynamique et accueillant

Traverser l'Agora aujourd'hui, c'est se trouver à un carrefour d'une grande richesse, chaleureux et plein de vitalité. C'est plonger au cœur même de la diversité. Diversité des âges, des origines, des cultures et des horizons. Diversité des styles, des démarches et des rythmes. Diversité des projets d'études et des choix de vie.

Le Collège tout entier est un carrefour où convergent les arts, les lettres, les sciences et les technologies. C'est un lieu de rencontre où il fait bon vivre et étudier. Un lieu où la qualité et la variété des programmes d'études, des services, des ressources et des activités, offrent à chaque étudiante et à chaque étudiant de nombreuses possibilités pour explorer, construire et s'exprimer.

NOS VALEURS

Accessibilité, soutien, responsabilité

Nous croyons à l'enseignement public, accessible à tous, tout au long de la vie, et porteur de valeurs démocratiques respectueuses des droits humains.

Nous croyons que l'éducation et la formation sont les meilleurs outils pour construire sa vie personnelle et professionnelle et contribuer activement au développement de la société.

Nous croyons que l'étudiant est le premier responsable de sa formation et que l'engagement, l'effort et la motivation qu'il met dans ses études sont essentiels à sa réussite.

Nous croyons à l'autonomie, à la responsabilisation, à l'aide et au respect des personnes. Ces valeurs sur lesquelles se fonde notre projet éducatif, concernent tous les membres de la communauté collégiale, conditionnent les activités qu'ils exercent et inspirent la vie pédagogique, la vie étudiante, la vie professionnelle, la philosophie et le modèle de gestion participative de notre établissement. Elles font partie des valeurs à transmettre et des apprentissages à réaliser tout au long du parcours des étudiants au Collège.

NOS ENGAGEMENTS

Exigence et accompagnement

Nous, la communauté éducative du Collège Ahuntsic, nous engageons à mettre la formation et le développement de chaque étudiant au centre de nos préoccupations et de nos actions.

PARCE QU'il s'agit de la mission première du Collège, nous nous engageons à offrir une formation de haute qualité, reconnue, qui assure la poursuite des études, conduit au marché du travail et favorise l'insertion et le développement professionnels.

Nous nous engageons à appliquer de hauts standards de qualité et à rechercher la réussite scolaire et l'obtention du diplôme par le plus grand nombre.

Nous nous engageons à y consacrer, tant à l'enseignement régulier qu'à la formation continue, l'essentiel de nos ressources humaines, matérielles, technologiques et financières.

PARCE QUE nous avons confiance en la capacité de chacun de progresser, nous nous engageons à lui fournir les outils pour développer la rigueur de sa pensée et son sens critique, pour assurer l'acquisition et l'enrichissement de ses connaissances, la maîtrise du français et l'usage de l'anglais.

Nous nous engageons à stimuler le goût du savoir et de la recherche, l'initiative et le travail d'équipe et à favoriser l'engagement social et démocratique ainsi que l'ouverture sur le monde.

Nous nous engageons à créer des occasions de mettre à profit ses habiletés sportives, ses aptitudes artistiques et ses intérêts culturels.

PARCE QUE nos programmes d'études doivent refléter le développement des arts, des lettres, des sciences humaines, des sciences de la nature et des technologies, nous nous engageons à travailler de manière concertée avec nos partenaires des milieux de travail et des autres ordres d'enseignement.

PARCE QU'ils sont essentiels au soutien des étudiants dans leur développement personnel et professionnel, à la création d'un environnement éducatif accueillant et stimulant et au développement d'un sentiment d'appartenance, nous nous engageons à offrir un ensemble de services professionnels et techniques spécialisés ainsi qu'une gamme d'activités parascolaires, socioculturelles et sportives.

PARCE QUE nous voulons que le Collège soit un lieu d'enseignement accessible à tous, nous nous engageons à bâtir à partir des connaissances et des compétences déjà acquises et à accompagner l'étudiant vers la maîtrise des exigences requises par sa formation.

Nous nous engageons à être attentifs à ses besoins et à ses difficultés, à diversifier les méthodes et les stratégies d'enseignement et à tout mettre en oeuvre pour soutenir sa motivation et l'accompagner dans son projet d'études.

Nous, la communauté éducative du Collège Ahuntsic, croyons qu'étudier et vivre au Collège doit constituer une étape enrichissante pour toute étudiante et tout étudiant, en les rendant capables, dans leur travail et dans leur vie, de s'intégrer à une société plurielle et de contribuer à son évolution. >>



Population étudiante

Assez stable depuis quelques années, la population étudiante globale du Collège Ahuntsic est d'un peu plus de six mille huit cents (6 800) étudiants à temps plein par session et d'environ mille (1 000) étudiants à temps partiel par session. À l'enseignement régulier, le Collège reçoit en moyenne par session plus de six mille cent (6 100) étudiants à temps plein et cent vingt (120) à temps partiel. À la formation continue, tout près de sept cents (700) étudiants à temps plein et plus de neuf cents (900) à temps partiel sont inscrits à chaque session. De plus, environ mille trois cents (1 300) étudiants sont inscrits chaque année à des cours d'été. Le Collège dispense également de la formation sur mesure à plus de mille (1 000) personnes provenant d'entreprises et d'organismes divers.

Annuellement, plus de mille cinq cents (1 500) étudiants obtiennent un diplôme d'études collégiales (DÉC) et environ deux cent cinquante (250) une attestation d'études collégiales (AÉC). À la relative stabilité d'ensemble de la population étudiante du Collège, correspondent des variations de clientèle par programme. Ces variations, parfois importantes d'une année à l'autre, peuvent fragiliser certains programmes. Par ailleurs, il faut mettre en perspective que quarante pour cent (40%) des étudiants qui s'inscrivent à l'enseignement régulier au Collège ont déjà poursuivi des études dans d'autres cégeps ou à l'université. Chez cette importante proportion des effectifs, le parcours qu'ils entreprennent au Collège Ahuntsic est fortement conditionné par leur cheminement scolaire antérieur et requiert, de ce fait, des services éducatifs adaptés. La situation est semblable à la formation continue où la majorité des étudiants ont complété entre treize (13) et quinze (15) années de scolarité et effectuent un retour aux études.

À l'enseignement régulier, trente-cinq pour cent (35%) des étudiants sont inscrits dans les programmes d'études préuniversitaires et soixante-cinq pour cent (65%) dans les programmes d'études techniques.

À la formation continue, la population étudiante du Collège se retrouve dans des programmes préuniversitaires dans une proportion de onze pour cent (11%), les programmes du secteur technique rassemblant quatre-vingt-neuf pour cent (89%) des inscrits.

La population étudiante globale de l'établissement se répartit entre cinquante-cinq pour cent (55%) de femmes et quarante-cinq pour cent (45%) d'hommes. Par ailleurs, parmi les étudiants qui fréquentent le Collège Ahuntsic, il s'en trouve tout près de dix-huit pour cent (18%) qui sont nés hors Canada et vingt et un pour cent (21%) qui sont de langue maternelle autre que le français.

Dans ses prévisions 2003-2012, le ministère de l'Éducation estime que la population étudiante des collèges du Québec variera en sens inverse selon qu'il s'agit des établissements des régions ressources ou de ceux des régions urbaines ou périphériques aux grandes villes. Ainsi, les régions des Laurentides, de l'Outaouais, de Laval et de Montréal connaîtront un accroissement de leur clientèle. Selon les données du Ministère, le Collège Ahuntsic verra son nombre d'étudiants inscrits à temps plein à l'enseignement régulier passer de six mille cent soixante-six (6 166) en 2003 à six mille neuf cent quatre-vingt-dix-sept (6 997) en 2012, soit une augmentation de près de quatorze pour cent (14%) de sa clientèle actuelle. Il est fort à prévoir que les effectifs de la formation continue suivront la même tendance.

Liée à l'hétérogénéité croissante de la population étudiante, cette augmentation des effectifs présente des défis importants. Non seulement faudra-t-il assurer un minimum d'espace vital pour chacun, mais il sera également nécessaire d'ajuster l'offre de services. Ainsi, la carte des programmes sera sujette à réexamen, les mesures d'aide à l'apprentissage et les services à l'élève devront prendre en compte une plus grande diversité ethnoculturelle et linguistique, les approches pédagogiques devront tenir compte des besoins variés des adultes et également prendre acte des nouveaux rapports que les jeunes entretiennent avec l'école. À propos de ce dernier point, on observe que les étudiants se voient de plus en plus comme des consommateurs de services éducatifs et que les études constituent pour plusieurs d'entre eux une occupation parmi d'autres. Ainsi, au Collège Ahuntsic, en plus d'être inscrits à un programme d'études collégiales, environ soixante-quinze pour cent (75%) des étudiants de l'enseignement régulier occupent une fonction de travail rémunérée, ce qui contribue à fragiliser chez eux le sentiment d'appartenance à l'établissement qui les accueille et au programme de formation qu'ils ont choisi.

Programmes d'études

Le Collège offre une carte étendue de programmes menant au diplôme d'études collégiales (DÉC) ou à l'attestation d'études collégiales (AÉC). Il dispense trois (3) programmes d'études préuniversitaires comprenant dix (10) profils particuliers. Au secteur technique, vingt-trois (23) programmes d'études donnent accès à vingt-huit (28) voies de spécialisation. Parmi ces programmes et au secteur public fran-

cophone, quatre (4) sont des exclusivités au plan provincial. Il s'agit des programmes d'enseignement en Techniques d'électrophysiologie médicale, en Technologie de médecine nucléaire, en Techniques de l'impression et en Infographie en préimpression.

De plus, toujours au secteur technique, six (6) programmes menant au diplôme d'études collégiales et un (1) programme menant à une attestation d'études collégiales constituent des exclusivités au plan régional : Technologie de radiodiagnostic, Technologie de radio-oncologie, Technologie de la géodésie, Techniques de transformation des matières plastiques, Techniques juridiques, Gestion de l'imprimerie et Techniques ambulancières (AÉC). Par ailleurs, le Collège offre à sa clientèle adulte une quinzaine de programmes courts menant à une attestation d'études collégiales (AÉC).

Il est à noter que la plupart des programmes d'études techniques intègrent des stages en entreprises ou dans divers organismes publics. De plus, six (6) programmes sont dispensés selon le modèle de l'alternance travail/études. Enfin, tous les programmes d'études préuniversitaires et la plupart des programmes d'études techniques comportent des projets de fin d'études.

Le Rapport d'autoévaluation institutionnelle a démontré que la pierre angulaire de la gestion pédagogique des programmes est la Politique de gestion des programmes (PGP). Elle établit les standards de qualité des programmes d'études et les processus pour les atteindre et les maintenir selon les trois (3) phases du cycle de gestion des programmes : l'élaboration, la mise en oeuvre et l'évaluation.

À ce jour, presque tous les programmes de diplôme d'études collégiales et d'attestation d'études collégiales qui s'y rattachent ont été révisés en fonction des compétences déterminées par le ministère de l'Éducation, selon les prescriptions du Règlement sur le régime des études collégiales et en conformité avec les processus prévus à la Politique de gestion des programmes.

Le défi des prochaines années sera de mettre à profit l'autonomie institutionnelle dont le Collège dispose afin de maintenir des programmes d'études pertinents, cohérents et efficaces en lien avec la réussite scolaire et les exigences du monde du travail. Au-delà du processus cyclique d'élaboration et d'évaluation des programmes dont le modèle est maintenant bien établi, il y aura lieu de prendre en compte, selon un modèle réaliste, les problématiques liées à certains éléments particuliers de la mise en oeuvre des programmes et aux actions découlant de leur évaluation. Le Service des programmes et du développement pédagogique assure le soutien professionnel pour le suivi et le développement des programmes, ainsi que pour l'insertion professionnelle et le perfectionnement des enseignants. Si le Service des programmes et du développement pédagogique a pu jouer un rôle stratégique important au cours des années passées afin de favoriser une cohérence institutionnelle dans l'élaboration des programmes, il sera appelé à évoluer au regard des enjeux en émergence.

Réussite scolaire

La réussite scolaire est une préoccupation constante au Collège Ahuntsic. Au milieu des années '80, cette préoccupation s'est traduite par la formulation d'un premier Plan d'aide à la réussite et la mise sur pied d'un comité de suivi. Poursuivi depuis lors selon différentes modalités, ce travail systématique de soutien et d'encadrement pédagogique a conduit à la mise au point et à l'adoption, à l'automne 2000, d'un Plan triennal de réussite couvrant les années 2000-2003, Plan dont la production devenait dorénavant une exigence ministérielle imposée à tous les établissements du réseau collégial.

Depuis la mise en oeuvre du Plan à l'hiver 2001, des bilans sessionnels et annuels ont été produits. À l'automne 2003, un bilan de ce Plan 2000-2003 a été soumis à la Commission de l'évaluation de l'enseignement collégial. On y procède à une analyse des indicateurs de performance et à une évaluation de la mise en oeuvre du Plan. Au niveau des indicateurs, les résultats sont mitigés : aussi bien en regard du taux de réussite des cours en première session que du taux de réinscription au troisième trimestre, il n'y a pas eu de progression observable durant la période 2000-2003. On constate même une tendance à la baisse plus ou moins marquée de l'ensemble des indicateurs de réussite. Il faut cependant lire avec prudence les résultats du bilan. En effet, le nombre restreint de cohortes de référence (celles de 1998 et 1999) ne permet pas de mesurer de façon longitudinale l'effet à moyen et long termes des mesures d'aide sur les indicateurs de réussite. De plus, les données prises en compte excluent les étudiants qui n'en sont pas à leur première inscription au collégial et qui représentent quarante pour cent (40%) de la clientèle du Collège Ahuntsic.

L'évaluation de la mise en œuvre du Plan a, par ailleurs, permis de constater que la très grande majorité des mesures planifiées ont effectivement été mises en œuvre. Ce bilan a permis, de plus, de mesurer l'efficacité des diverses mesures d'aide et de soutien à la réussite et ainsi d'identifier les plus prometteuses. Ce bilan du Plan souligne en conclusion l'importante mobilisation suscitée autour de la réussite scolaire. Les pistes de réflexion suggèrent un prochain Plan de la réussite axé prioritairement vers les programmes d'études ainsi que des mesures intégrées faisant l'objet d'une plus grande concertation entre les intervenants. Compte tenu des résultats bénéfiques qu'elles produisent, les mesures liées au tutorat par les pairs, aux ateliers thématiques et aux centres d'aide figurent au premier rang des pistes d'action qu'emprunte le présent Plan stratégique en matière d'aide à la réussite.

Services éducatifs

Le Collège offre à ses étudiants un ensemble de services éducatifs, professionnels et techniques spécialisés ainsi qu'une gamme d'activités parascolaires, socioculturelles et sportives. Ces services et activités ont pour buts de favoriser l'intégration et le sentiment d'appartenance des étudiants tant au Collège qu'à leur programme d'études, de soutenir leur démarche d'orientation professionnelle et leur motivation, de faciliter leur réussite scolaire et, enfin, de créer un environnement éducatif stimulant en contribuant au développement d'habiletés professionnelles, sociales et personnelles.

L'offre de services du Collège tente de répondre le mieux possible aux besoins de soutien des étudiants en formation initiale ainsi qu'aux besoins des adultes qui

viennent se recycler, se réorienter ou qui cherchent à rehausser leur niveau de scolarité. Toutefois, cette offre ne peut se faire que dans les limites des ressources disponibles, ce qui impose de prioriser les services qui répondent le mieux aux valeurs institutionnelles et aux attentes des étudiants.

Le soutien aux élèves et à leur cheminement scolaire offert par les services éducatifs de la Direction des études se fait à travers les deux (2) coordinations d'enseignement, le Service de l'organisation de l'enseignement, l'aide pédagogique individuelle, le Centre de diffusion et la bibliothèque, le Service de placement à vie, le Service des stages et de reconnaissance des acquis expérientiels. De plus, un système interactif à la fine pointe de la technologie en matière de télématique garantit aux étudiants un accès facile, rapide, sécuritaire et fiable à un vaste ensemble d'informations importantes pour la bonne gestion de leur temps, de leur dossier scolaire et de leur cheminement académique.

Accessibles aussi bien aux étudiants de l'enseignement régulier qu'à ceux de la formation continue, les services professionnels et techniques offerts par le Service des affaires étudiantes sont regroupés de la manière suivante : l'aide financière et le logement, l'animation socioculturelle, l'orientation, la psychologie et l'information scolaire et professionnelle, le sport étudiant et la santé.

Le Collège entretient des liens privilégiés avec l'Association générale des étudiants et étudiantes du Collège Ahuntsic ainsi qu'avec la Librairie coopérative. Un service de Centre à la petite enfance est également disponible dans l'établissement tant pour les employés que pour les étudiants. Les relations du Collège avec ces trois (3) organismes font l'objet de protocoles d'entente périodiquement négociés.

Au Collège Ahuntsic, il y a complémentarité entre les objectifs poursuivis par les divers services aux étudiants et ceux poursuivis par les services de la Direction des études. En effet, les liens qu'entretiennent les services aux étudiants avec les activités de formation proprement dites sont multiples et variables. Dans certains cas, les services interviennent directement au cœur de la réussite des études, la relation entre les services offerts et la réussite du projet d'études étant très étroite. Dans d'autres cas, la contribution à la formation de l'étudiant est tangible, sans toutefois qu'il y ait un lien de contenu entre les apprentissages parascolaires et la spécialisation du projet d'études.

Ressources humaines

En matière de gestion des ressources humaines, les actions du Collège s'appuient sur une philosophie de gestion adoptée en 1993. Cette philosophie affirme la priorité des ressources humaines dans la vie et le développement de l'établissement et elle met en évidence le lien direct qui existe entre, d'une part, la qualité des services offerts et, d'autre part, le degré de motivation et d'engagement du personnel. Elle permet également le recours à des mécanismes d'organisation du travail basés sur la gestion participative, les «comités de changement» étant l'un des plus fréquemment utilisés de ces mécanismes. Globalement, cette philosophie de gestion que le Collège entend conserver permet d'adopter une approche de résolution de problèmes basée sur la concertation. Elle favorise le maintien, entre la direction et les syndicats locaux, d'un climat de travail productif et d'une attitude mutuellement respectueuse, facilitant ainsi la poursuite efficace des grands objectifs institutionnels en matière éducative.

Le Collège emploie un peu plus de neuf cents (900) personnes dont cent quatre-vingt-onze (591) sont des employés réguliers permanents : vingt-trois (23) cadres, vingt-huit (28) professionnels, cent soixante-huit (168) employés de soutien et trois cent soixante-douze (372) enseignants permanents. À ces derniers, s'ajoute un groupe important de trois cent vingt (320) enseignants non permanents dont cent quatre-vingt-seize (196) travaillent à l'enseignement régulier (une soixantaine à temps complet) et les autres à la formation continue. Les enseignants sont regroupés dans vingt-trois (23) départements. Le nombre total d'employés du Collège est demeuré relativement stable au cours des cinq (5) dernières années.

Toutefois, comme partout ailleurs dans le secteur public québécois, le renouvellement accéléré du personnel auquel nous assistons constitue un des défis importants que le Collège doit relever non seulement en termes de remplacement mais aussi en termes d'identification des profils de compétences recherchées en fonction des besoins des départements et des services.

Par ailleurs, comme le Rapport d'autoévaluation institutionnelle l'a mis en évidence et comme la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial en a fait le constat, le Collège doit développer des mécanismes d'évaluation des divers personnels, notamment tout au long du processus d'obtention de la permanence.

Ressources financières

Le Collège Ahuntsic gère un budget annuel de fonctionnement de l'ordre de cinquante-cinq millions de dollars (55 000 000 \$) dont environ quatre-vingts pour cent (80%) sont consacrés aux coûts des ressources humaines. Les subventions gouvernementales constituent sa principale source de revenus (86%).

À la fin des années '90, le Collège a dû gérer un effectif étudiant en croissance et contribuer en même temps aux efforts demandés par le Gouvernement du Québec pour assainir ses finances publiques et éliminer son déficit. Depuis l'année 2000-2001, le Collège a reçu sa part du réinvestissement de l'État québécois en éducation. Ce réinvestissement a toutefois coïncidé avec une décroissance légère mais néanmoins significative de la clientèle de l'enseignement régulier et surtout par un déplacement important de cette clientèle vers des programmes générant moins de ressources financières pour le Collège. Globalement, ces changements dans l'effectif étudiant du Collège se sont traduits par un impact négatif de plus d'un million de dollars (1 000 000 \$) sur son budget de fonctionnement depuis 2000-2001.

Le Collège a pu passer à travers cette autre période difficile en rationalisant un peu plus ses dépenses, en réduisant les sommes consacrées à son développement organisationnel, mais surtout en augmentant les contributions demandées à ses activités de formation continue et à ses services autofinancés pour atteindre l'équilibre budgétaire.

Au cours des prochaines années, il sera pratiquement impossible pour le Collège d'augmenter la contribution financière de la formation continue à son équilibre budgétaire. Le maintien de cette contribution à son niveau actuel sera déjà un excellent résultat. Le Collège doit se redonner une marge de manœuvre budgétaire qui ne soit pas associée à une conjoncture spécifique et qui lui permettra d'indexer et d'ajuster les allocations de certaines activités et de supporter financièrement son développement. Pour y arriver, il devra trouver les moyens qui lui permettront de rehausser et de stabiliser les effectifs de certains programmes à l'enseignement régulier. Le Collège doit également maintenir ses pratiques de gestion rigoureuse et analyser systématiquement toutes les occasions de rationalisation qui se présenteront. Il devra aussi explorer d'autres voies d'économies et évaluer la pertinence de s'y engager plus fermement. Finalement, le Collège devra faire face au défi de la diversification de ses sources de revenus pour augmenter son autonomie par rapport au ministère de l'Éducation.

Ressources matérielles

Outre les quelque neuf cents (900) employés qu'il abrite, le Collège Ahuntsic est fréquenté régulièrement durant chaque session par environ six mille huit cents (6 800) étudiants à temps plein et mille (1 000) à temps partiel. Pour desservir cette population, l'établissement dispose de cinq (5) pavillons érigés à des périodes diverses mais tous reliés les uns aux autres : le Pavillon Gutenberg construit au milieu des années '50 pour y loger l'ancien Institut des arts graphiques, les pavillons François-de-Laval et «T» construits à la fin des années '50 pour y abriter ce qui

était alors l'Institut de technologie Laval, les pavillons Saint-Ignace et «B» érigés dans les années '70. On retrouve dans ces bâtiments l'ensemble des services habituellement offerts dans un établissement d'enseignement collégial : espaces communautaires, plateaux sportifs, salles de classe et laboratoires, bureaux d'enseignants, bureaux de l'administration et autres.

La gestion des ressources physiques du Collège s'effectue dans le cadre de plans directeurs d'aménagement. En plus de constituer une planification des travaux récurrents d'entretien, de réparation et de rénovation des immeubles, ces plans directeurs traduisent dans la brique et le béton, le cas échéant, les principaux objectifs stratégiques poursuivis par le Collège.

Le Collège a connu une hausse importante de son effectif étudiant à la fin des années '90. Pour y faire face, un agrandissement du Pavillon Saint-Ignace a été réalisé mais n'a pas suffi à combler les besoins d'espace de l'établissement. L'insuffisance d'espace pour répondre à l'ensemble des besoins liés à l'enseignement et à l'apprentissage se fait de plus en plus sentir. Au fur et à mesure que les programmes révisés sont implantés, les besoins se précisent et posent problème.

Outre les locaux de classes habituels et les classes multimédias, le Collège dispose de trois (3) types de locaux spécialisés : des laboratoires informatiques spécialisés dédiés à des programmes spécifiques, des laboratoires informatiques polyvalents pouvant répondre aux besoins de plusieurs programmes et des laboratoires de spécialité dédiés à des programmes spécifiques (exemple : salle d'événements en Techniques policières).

Pour assurer un enseignement de qualité conforme aux objectifs et standards des programmes et pour faire face à l'augmentation prévisible des effectifs, le Collège doit se doter de classes et de laboratoires en nombre suffisant. De plus, les besoins liés à l'apprentissage des étudiants nécessitent que les laboratoires soient accessibles en dehors des périodes d'enseignement.

Dans un autre ordre d'idées, tous les besoins en bureaux et salles de réunion pour les enseignants ne sont pas comblés. Enfin, les étudiants devraient pouvoir disposer de salles de travail d'équipe facilitant le développement du sentiment d'appartenance au programme.

Le développement des programmes se voit, sinon paralysé, du moins freiné par le nombre insuffisant de locaux de classe théorique, de salles de laboratoire et d'espaces communs permettant le regroupement des étudiants par programme. Il en est de même pour l'organisation et la tenue d'activités parascolaires dont le nombre et la fréquence doivent être restreints en raison de cette pénurie d'espace.

Toujours en matière de pénurie d'espace, les besoins les plus évidents tiennent à l'absence d'une résidence pour étudiants. Ce problème est d'autant plus sérieux que le Collège rassemble une forte proportion d'étudiants qui doivent obligatoirement habiter hors de la résidence familiale; or, le nombre de propriétaires des environs offrant des logements ou des chambres aux étudiants connaît une baisse importante depuis quelques années et la pénurie de logements abordables à Montréal est majeure.

Ressources informatiques et technologiques

L'intégration continue des technologies de l'information et des communications dans l'enseignement, l'apprentissage et la gestion s'effectue au fur et à mesure de l'évolution et de la disponibilité des ressources informationnelles. Offrant vingt-huit (28) voies de spécialisation différentes en enseignement technique, le Collège assure le bon fonctionnement de plusieurs dizaines de laboratoires spécialisés, ce qui exige des équipements et des appareillages nombreux et coûteux et dont une forte proportion sont de nature informatique. Ainsi, à lui seul, le parc de micro-ordinateurs compte plus de deux mille cent cinquante (2 150) appareils dont près de mille sept cents (1 700) servent directement à l'enseignement et à l'apprentissage. Le renouvellement fréquent de ces appareils de même que l'acquisition de nouveaux outils informatiques suscitent souvent chez les utilisateurs l'apparition de besoins qui n'avaient pas été escomptés au départ. Dans un tel contexte, ce développement requiert du Service de l'informatique l'exercice d'une vigie permanente. Il faut noter également que le Collège met à la disposition des étudiants cinq (5) guichets interactifs qui leur permettent d'effectuer rapidement les multiples transactions reliées au dossier scolaire et à leur cheminement académique.

Communications

Le Collège est doté d'un service spécifiquement dédié aux communications considérées au sens traditionnel du terme. On y centralise les activités de communication interne, c'est-à-dire celles qui s'adressent aux étudiants et aux membres du personnel. Ce même Service prend également en charge les communications dites

externes, c'est-à-dire les relations publiques, les relations avec les partenaires, de même que l'ensemble des activités relatives à la promotion des programmes et au recrutement des étudiants. Cependant, l'arrivée de nouvelles technologies et l'évolution de la conjoncture provoquent une remise en question des pratiques actuelles en matière de communication. La nouvelle approche recherchée devra prendre en compte des phénomènes aussi variés que la dynamique des communications liée aux technologies, l'expansion des activités de coopération internationale, la multiplication des partenariats inter-établissements et la croissance du nombre d'ententes conclues avec des entreprises ou des organismes externes.

Affaires corporatives

La Direction des affaires corporatives et du secrétariat général assure le soutien au fonctionnement du Conseil d'administration, du Comité exécutif, de la Direction générale et des différentes directions du Collège. Dans ce cadre, la mise à jour et l'adéquation des règlements, politiques et directives constituent une priorité, particulièrement dans un contexte où le renouvellement des ressources humaines au niveau des différentes directions et coordinations de service est en cours.



Tendances générales

Le contexte global dans lequel évolue le système d'éducation québécois est connu et documenté. Le ministère de l'Éducation en fait état dans son Plan stratégique 2000-2003. La Fédération des cégeps en fait autant dans son propre plan de développement du réseau collégial publié au début de l'année 2003 sous le titre *Le cégep, une force d'avenir pour le Québec*.

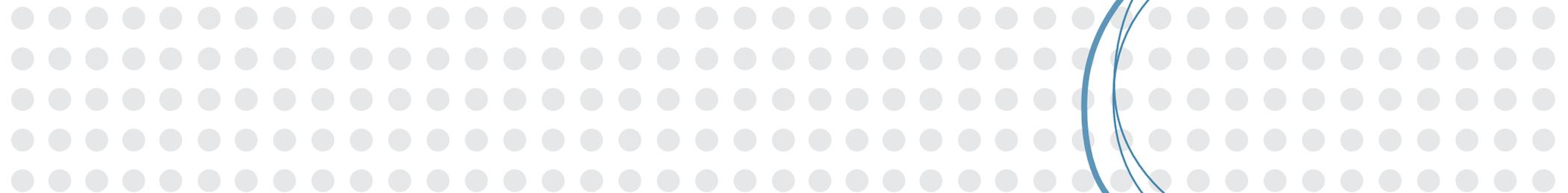
Parmi les principaux éléments de ce contexte global, on note d'abord la mondialisation des marchés avec ses effets sur l'éducation, notamment la hausse des exigences en matière de qualification professionnelle, la concurrence accrue entre les établissements d'enseignement, une plus grande mobilité de la main-d'œuvre et la nécessité de rendre comparables les diplômes sanctionnant les études. Comme autre élément contextuel important, on note, en second lieu, l'émergence de la société du savoir dans laquelle l'acquisition, l'utilisation et la production du savoir de même que la vigueur de la recherche scientifique et l'innovation jouent un rôle primordial. Mentionnons enfin une troisième tendance lourde de la conjoncture actuelle : l'essor continu des technologies de l'information et des communications joint à la complexification croissante des fonctions de travail, le tout entraînant l'apparition de nouveaux besoins de perfectionnement et de nouveaux modes de livraison des services éducatifs. À ce titre, les besoins de formation continue du marché du travail et des entreprises posent des défis toujours renouvelés.

Ces faits de société sont pris en compte dans le présent Plan stratégique puisqu'ils concernent l'ensemble des établissements d'enseignement et qu'ils ont sur eux un impact certain.

Conjoncture québécoise

Certaines tendances sociétales prennent une coloration particulière lorsqu'elles sont mesurées à l'échelle du Québec. C'est le cas notamment du phénomène de dénatalité et de vieillissement de la population, phénomène qui laisse prévoir un déclin démographique dans toutes les régions du Québec, à l'exception de celle des Laurentides, au cours des quarante (40) prochaines années. Cependant, compte tenu du mouvement parallèle de migration vers les grands centres urbains, ce lent déclin n'affectera pas toutes les régions pareillement. Ainsi, d'ici 2012, certaines d'entre elles pourraient connaître une baisse de trente pour cent (30%) de leur population étudiante de niveau collégial, alors que d'autres feront face à une augmentation substantielle de leur clientèle. Pour sa part et selon les prévisions actuelles, le Collège Ahuntsic devrait afficher en 2012 une clientèle à temps plein en hausse de quatorze pour cent (14%) par rapport à son effectif de 2003, clientèle qui devrait présenter un caractère d'hétérogénéité croissante comme précédemment souligné.

Le renouvellement accéléré du personnel auquel on assiste présentement dans les organismes et les établissements des secteurs public et parapublic du Québec apparaît comme une autre conséquence du vieillissement de la population. Ainsi, une étude réalisée à la demande de la Fédération des cégeps révèle que, d'ici 2010, près de cinquante pour cent (50%) des employés du réseau collégial seront des candidats à la retraite. Ces départs massifs d'employés expérimentés et la concurrence accrue que se livreront les collèges pour recruter une main-d'œuvre compétente vont rendre impérative la mise en place de mesures permettant le maintien, dans chaque institution, de l'expertise accumulée au fil des ans. Dans un tel contexte, on devine l'ampleur du défi que représente le recrutement d'un personnel qualifié et en nombre suffisant pour assurer la relève.



L'obligation de plus en plus pressante faite aux établissements publics de performer et de rendre des comptes constitue une autre tendance de la conjoncture québécoise. Devant la situation précaire des finances de l'État, les responsables politiques sentent la nécessité d'exiger une plus grande imputabilité de la part de tous les organismes dont les dépenses sont assumées par les fonds gouvernementaux. L'obligation récente faite aux cégeps d'élaborer des plans stratégiques pluri-annuels illustre bien cette tendance conjoncturelle. Non seulement ces plans seront-ils rendus publics et soumis à l'examen d'un organisme indépendant (la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial), mais ils doivent en plus obligatoirement contenir des objectifs chiffrés de même que des indicateurs permettant de mesurer le degré d'atteinte des cibles annoncées. Bien que la pratique de la reddition de compte ne soit pas nouvelle pour le milieu collégial québécois, l'insistance avec laquelle on y a maintenant recours indique qu'il s'agit là d'une tendance lourde dans les modes de gestion des organismes et des établissements des secteurs public et parapublic du Québec. Rien n'illustre mieux cette nouvelle approche de la chose publique que le tout premier article de la Loi sur l'administration publique adoptée par l'Assemblée nationale en 2000 : on y annonce l'instauration d'un nouveau cadre de gestion « axé sur les résultats et sur le respect du principe de la transparence ».

Un dernier élément de la conjoncture québécoise mérite d'être signalé : il s'agit du questionnement sur l'avenir du réseau des cégeps qui a présentement cours et qui suscite de nombreuses prises de positions publiques. En raison de son statut d'étape charnière entre l'ordre secondaire et l'ordre universitaire, le réseau collégial est fréquemment l'objet de remises en cause. Ainsi, les réformes en cours dans

l'enseignement primaire et secondaire ont un impact important sur le cheminement et le niveau de préparation des futures cohortes d'étudiants qui entreront dans les collèges. De même, les efforts soutenus des universités pour accroître l'accessibilité aux études supérieures influencent fortement l'évolution du curriculum collégial. Au cours des derniers mois, ce questionnement sur les cégeps s'est radicalisé. Certains, notamment la Fédération des commissions scolaires, proposent carrément l'abolition des cégeps sous leur forme actuelle. L'enseignement préuniversitaire serait remplacé par l'ajout d'une sixième année au secondaire et d'une année supplémentaire au premier cycle universitaire. L'enseignement technique serait regroupé avec la formation professionnelle dans de nouveaux collèges placés sous la responsabilité de « conseils scolaires ». Sans entériner cette position, le ministère de l'Éducation a fait connaître ses préoccupations concernant la jonction entre les ordres d'enseignement, plus particulièrement entre la formation professionnelle et la formation technique. Le ministère de l'Éducation du Québec vient de tenir, au printemps 2004, un forum sur l'avenir de l'enseignement collégial. Les modifications légales ou réglementaires qui pourraient en découler constitueront, à n'en pas douter, un facteur conjoncturel auquel les collèges devront accorder une attention particulière.

Conjoncture montréalaise

Pour obtenir une bonne lecture de l'environnement dans lequel évolue le système d'éducation du Québec, il convient d'évoquer, en plus du contexte global et de la conjoncture québécoise, certains éléments d'une conjoncture proprement montréalaise. Le Montréal métropolitain joue en effet un rôle de locomotive dans le développement économique du Québec, lui qui rassemble la moitié de sa population et contribue pour près de cinquante pour cent (50%) de son produit intérieur brut (PIB). Or, au cours de la dernière décennie, la région de Montréal est passée graduellement d'une économie industrielle à une économie du savoir. De quinze virgule neuf pour cent (15,9%) qu'elle était en 1990, la part des emplois détenus par des universitaires a atteint vingt-cinq virgule un pour cent (25,1%) en 2003. Parmi les trente (30) plus grandes agglomérations d'Amérique du Nord, Montréal se classe au deuxième rang, derrière Boston, pour son nombre d'étudiants par rapport à la population. Le taux global de scolarité universitaire de la population montréalaise demeure cependant encore beaucoup trop faible par rapport à celui des autres villes de plus d'un million (1 000 000) d'habitants en Amérique du Nord. Malgré ce retard qui reste à combler et si on y inclut les diplômés, la communauté universitaire de la région montréalaise regroupe environ six cent soixante-dix mille (670 000) personnes sur une population totale de trois millions quatre cent mille (3 400 000) habitants. L'impact de cette présence massive est considérable puisqu'elle conjugue l'amélioration de la qualité des ressources humaines et l'accroissement de la productivité et de la compétitivité des entreprises.

À l'exemple de plusieurs villes (Dublin, Barcelone, Lyon, Singapour, Austin-Texas) qui ont mené des efforts de réflexion et de planification pour assurer leur développement et renforcer leur positionnement stratégique, on observe actuellement, dans la région montréalaise, l'émergence d'un vaste mouvement de concertation soutenu par l'administration municipale, le Conseil régional de développement de l'Île de Montréal et l'organisme Montréal International. Sur le thème «Bâtir une cité apprenante et innovante», un colloque s'y est d'ailleurs tenu en février 2004. Il réunissait des acteurs du secteur politique, du monde du travail et du milieu de l'éducation venus se familiariser avec le concept de «ville apprenante». Les débats ont porté sur le soutien à l'innovation, le développement des ressources humaines et l'attraction et la rétention des immigrants qualifiés.

Tout indique que la contribution des établissements d'enseignement supérieur du Grand Montréal à la croissance économique du Québec s'intensifiera dans l'avenir et permettra d'accroître la compétitivité de la région parmi les principales métropoles technologiques du continent. Portes d'entrée de l'enseignement supérieur, les cégeps, particulièrement ceux de la région montréalaise, ont un rôle important à jouer dans ce développement fondé sur l'économie du savoir et visant à faire de Montréal une « ville apprenante ». C'est ainsi que le Collège Ahuntsic doit se considérer, non seulement comme un établissement québécois et francophone, mais aussi comme un collège urbain faisant partie intégrante de la toile éducative nord-américaine dans un contexte d'hétérogénéité croissante de la population étudiante et de besoins toujours renouvelés en formation continue.

À la suite de l'examen de son environnement interne et de l'analyse de la conjoncture externe, le Collège Ahuntsic a identifié les principaux enjeux auxquels il est confronté et les défis qu'il lui faudra relever au cours des prochaines années. On notera que plusieurs de ces enjeux et défis rejoignent et recourent ceux qu'a relevés le ministère de l'Éducation dans son Plan stratégique 2000-2003. La convergence découle du fait que cette maison d'enseignement est l'un des maillons de ce vaste ensemble d'établissements et d'organismes par lesquels l'État québécois veille à ce que ses citoyens bénéficient de services éducatifs de qualité. C'est à ce titre que le Collège Ahuntsic entend contribuer à la poursuite des grandes finalités éducatives de la société québécoise en fonction du Projet éducatif qu'il vient de se donner.

Pendant la durée du présent Plan stratégique, voici les principaux enjeux auxquels le Collège Ahuntsic sera confronté et les défis majeurs qu'il entend relever :

Au regard de la réussite :

- hausser les taux de persévérance et de réussite scolaires des étudiants.

Au regard des programmes d'études :

- actualiser les programmes d'études.

Au regard de la diversité de la population étudiante :

- ajuster les services et les activités en fonction des besoins des étudiants.

Au regard de la gestion des ressources :

- assurer le développement des ressources humaines et l'intégration de la relève;
- accroître l'efficacité de la gestion de l'ensemble des ressources.



Les cégeps ont une mission qui leur est assignée par l'État. Les lignes d'action et de développement qu'ils adoptent s'inscrivent donc dans la foulée de l'énoncé de mission qu'édicte leur Loi constitutive. Elles prennent également en compte les orientations que le ministère de l'Éducation retient dans ses propres plans stratégiques.

Pour sa part, au fil des plans d'action et de développement successifs qu'il a adoptés depuis la fin des années '80, le Collège Ahuntsic a progressivement défini cinq (5) grandes orientations institutionnelles à caractère quasi permanent. Valables en tout temps, ces orientations explicitent certains des grands axes selon lesquels doit se réaliser la mission d'enseignement collégial. Ces grandes orientations institutionnelles seront elles-mêmes modulées en objectifs stratégiques de manière à tenir compte des enjeux et défis particuliers du temps présent. Le Collège Ahuntsic s'inscrit ainsi dans une continuité quant au développement de sa vision et de son évolution qui le situera au cœur des grands enjeux pour les années à venir.

ORIENTATION 1

Améliorer la réussite scolaire.

ORIENTATION 2

Offrir des programmes d'études de qualité.

ORIENTATION 3

Proposer un environnement éducatif stimulant et un milieu de vie dynamique.

ORIENTATION 4

Assurer le développement et le renouvellement des ressources humaines.

ORIENTATION 5

Pratiquer une gestion efficace et transparente de l'ensemble des ressources.

Le plan stratégique 2004-2007 comprend dix-neuf (19) objectifs et soixante-seize (76) actions.

Mis en lien avec les cinq (5) grandes orientations institutionnelles, les objectifs et les actions au regard de chacune des orientations figurent ci-après. Pour chaque objectif, on retrouvera le ou les indicateurs de suivi, la situation en 2004, la ou les cibles en 2007 et les actions contribuant à l'atteinte de cet objectif.

Les indicateurs sont d'ordre qualitatif ou quantitatif suivant la nature des objectifs. Les descriptions de l'état de la situation en 2004 prennent en compte les informations disponibles les plus récentes en lien avec les objectifs et les indicateurs retenus. Ces informations constituent les références de base permettant de déterminer les cibles qualitatives ou quantitatives visées en 2007 en fonction des objectifs et des indicateurs préalablement définis.



OBJECTIF 1.1

Améliorer la réussite des étudiants en première session dans leur programme d'études.



OBJECTIF 1.2

Favoriser la concertation des intervenants et coordonner les mesures d'aide en classe et hors classe.



OBJECTIF 1.3

Consolider et développer les mesures d'aide à la réussite mises en place dans le cadre du Plan d'aide à la réussite 2000-2003 : les centres d'aide, le tutorat par les pairs et les ateliers.



OBJECTIF 1.4

Accroître la persistance dans les études en consolidant et en développant des mesures et des activités qui permettent aux étudiants de donner un sens à leur projet de formation.



OBJECTIF 1.5

Offrir un encadrement approprié aux étudiants ayant besoin d'une période d'intégration aux études collégiales.



OBJECTIF 1.6

Améliorer la réussite et la persistance d'un plus grand nombre de garçons.

OBJECTIF 1.1

Améliorer la réussite des étudiants en première session dans leur programme d'études.

INDICATEUR

Le taux de réussite des cours en première session

SITUATION 2004

Le taux de réussite des cours en première session pour la cohorte de 2002 est de soixante-dix-huit virgule trois pour cent (78,3%) et est inférieur à celui du réseau public qui est de quatre-vingt-trois pour cent (83%). (Source : Ministère de l'Éducation, Système CHESCO, version 2003).

CIBLE 2007

Avoir augmenté le taux de réussite des cours en première session au niveau de celui du réseau public.

ACTIONS

ACTION 1

Implanter ou consolider dans chaque programme d'études des activités d'accueil pour les nouveaux étudiants.

ACTION 2

Implanter une pédagogie de première session en explorant notamment les moyens suivants : concertation entre les intervenants de la formation générale et de la formation spécifique dont les disciplines contributives, utilisation continue du plan de cours, stratégies d'apprentissage variées et interactives, module «Notes d'évaluation» d'Omnivox, évaluation formative tôt dans la session, prise des présences en classe, ateliers de méthodes d'études dans les cours ou autres.

ACTION 3

Recourir, en début de session, à des moyens de dépistage des étudiants à risque tels la moyenne générale au secondaire (MGS), les notes à la première évaluation, l'inventaire des acquis précollégiaux (IAP) et favoriser les échanges entre les divers intervenants des programmes en vue d'aider les étudiants en difficulté.

ACTION 4

Inciter les étudiants à utiliser les services existants et les mesures d'aide déjà en place, soit le Centre d'aide en français, le Centre d'aide en mathématiques, le tutorat par les pairs et les ateliers thématiques.

ACTION 5

Soutenir les intervenants des programmes dans l'utilisation des indicateurs nécessaires afin de suivre l'évolution de la réussite des étudiants (système de suivi de cohortes, liste des cours dont les taux de réussite sont à 70% et moins).

OBJECTIF 1.2

Favoriser la concertation des intervenants et coordonner les mesures d'aide en classe et hors classe.

INDICATEURS

- a) La mise en place d'un mécanisme de concertation.
- b) Le nombre de rencontres et d'intervenants impliqués.

SITUATION 2004

- a) Il existe plusieurs mesures d'aide à la réussite en classe et hors classe.
- b) Les différentes interventions ne sont pas toujours coordonnées et complémentaires.

CIBLES 2007

- a) Avoir mis en place un mécanisme de concertation.
- b) Avoir tenu au moins une rencontre annuelle regroupant la majorité des intervenants.

ACTIONS



ACTION 6

Expérimenter un mécanisme de concertation permettant la circulation de l'information entre les intervenants.

ACTION 7

S'assurer de la complémentarité, de la cohérence et de la convergence des interventions d'aide à la réussite.

ACTION 8

Soutenir les étudiants dans leurs apprentissages (laboratoires, Centre de technologie de l'information, accès aux ordinateurs, soutien à l'étude, à la recherche documentaire, aide en ligne ou autres).

OBJECTIF 1.3

Consolider et développer les mesures d'aide à la réussite mises en place dans le cadre du Plan d'aide à la réussite 2000-2003 : les centres d'aide, le tutorat par les pairs et les ateliers.

INDICATEURS

- a) Les taux de réussite des cours en lien avec les centres d'aide, le tutorat par les pairs et les ateliers.
- b) Les taux de fréquentation par les étudiants de ces services d'aide.

SITUATION 2004

- a) Pour les ateliers, les taux de fréquentation varient entre quinze pour cent (15%) et vingt-cinq pour cent (25%) du nombre total des inscrits aux cours visés.
- b) Pour le tutorat par les pairs, les taux de fréquentation varient entre sept pour cent (7%) et neuf pour cent (9%) du nombre total des inscrits aux cours visés.
- c) Au Centre d'aide en mathématiques (CAM), une moyenne de cinq cent cinquante (550) consultations par session en aide ponctuelle.
- d) Au Centre d'aide en français (CAF), une moyenne de trois cents (300) étudiants par session.
- e) Dans les cours où les ateliers et le tutorat par les pairs sont offerts, les taux de réussite n'augmentent pas significativement par rapport aux sessions antérieures.

CIBLES 2007

- a) Avoir maintenu les taux de fréquentation actuels aux ateliers et au tutorat par les pairs.
- b) Avoir augmenté la fréquentation par session du Centre d'aide en français et du Centre d'aide en mathématiques.
- c) Avoir implanté des mesures d'aide ponctuelle au Centre d'aide en français.
- d) Avoir augmenté le taux de réussite global des cours où des mesures d'aide sont offertes.

ACTIONS

ACTION 9

Assurer le soutien en ressources humaines, financières et matérielles nécessaires au fonctionnement des centres d'aide.

ACTION 10

Réévaluer annuellement les mesures d'aide et les réajuster au besoin.

ACTION 11

Maintenir l'aide ponctuelle au Centre d'aide en mathématiques et développer l'aide ponctuelle au Centre d'aide en français en exploitant, par exemple, les services en ligne et autres technologies.

OBJECTIF 1.4

Accroître la persistance dans les études en consolidant et en développant des mesures et des activités qui permettent aux étudiants de donner un sens à leur projet de formation.

- **INDICATEUR**
Le taux de réinscription au troisième trimestre.
- **SITUATION 2004**
Le taux de réinscription au troisième trimestre pour la cohorte de 2001 était de quatre-vingt-quatre virgule un pour cent (84,1%) comparativement à quatre-vingt-cinq pour cent (85%) pour le réseau public. (Source : Ministère de l'Éducation, Système CHESCO, version 2003).
- **CIBLE 2007**
Avoir atteint un taux de réinscription au troisième trimestre identique à celui du réseau collégial.

ACTIONS



ACTION 12

Créer, lorsque la situation le permet, des lieux collectifs d'appartenance au programme.

ACTION 13

Consolider ou initier des activités d'accompagnement telles colloques, salon des employeurs, conférences et visites industrielles, permettant aux étudiants de développer un sentiment d'appartenance à leur programme et une vision de leur emploi futur.

ACTION 14

Poursuivre et encourager les ententes de partenariat avec les milieux de travail, institutions, universités ou autres.

ACTION 15

Susciter l'émergence et soutenir des projets particuliers ou expérimentaux qui visent à favoriser la persistance des étudiants.

ACTION 16

Soutenir les intervenants des programmes dans l'utilisation des indicateurs nécessaires afin de suivre l'évolution de la persistance des étudiants (système de suivi de cohortes).

ACTION 17

Inciter les étudiants, en particulier ceux en situation d'échec, à utiliser les mesures de soutien offertes par les services professionnels.

OBJECTIF 1.5

Offrir un encadrement approprié aux étudiants ayant besoin d'une période d'intégration aux études collégiales.

INDICATEURS

Le taux de réussite des cours en première session et le taux de réinscription au troisième trimestre des étudiants inscrits dans les cours de mise à niveau, des étudiants allophones et des adultes effectuant un retour aux études.

SITUATION 2004

- a) Faible taux de réussite des cours de mise à niveau en français, mathématiques, chimie et physique.
- b) Existence d'un comité de la Commission des études dont le mandat est la mise sur pied d'une session d'accueil et d'intégration.
- c) Étudiants allophones soutenus dans l'apprentissage du français par les mesures individuelles du Centre d'aide en français.
- d) Accessibilité réduite des centres d'aide pour la clientèle de la formation continue qui fréquente le Collège le soir.
- e) Projet expérimental du Centre d'aide en mathématiques pour le soutien des adultes qui suivent des cours de mathématiques.

CIBLES 2007

- a) Avoir augmenté le taux de réussite des cours de mise à niveau.
- b) Avoir mis en place une session d'accueil et d'intégration.
- c) Avoir implanté un cours de mise à niveau en français, langue seconde.
- d) Avoir mis en oeuvre des mesures de soutien adaptées aux adultes qui reviennent aux études.

ACTIONS



ACTION 18

Implanter une session d'accueil et d'intégration et les mesures d'aide qui y sont associées.

ACTION 19

Élaborer et implanter un cours de mise à niveau en français pour les allophones.

ACTION 20

Offrir aux étudiants qui effectuent un retour aux études des mesures de soutien appropriées.

OBJECTIF 1.6

Améliorer la réussite et la persistance d'un plus grand nombre de garçons.

- **INDICATEURS**
Les taux de réussite des cours en première session et les taux de réinscription au troisième trimestre des garçons.
- **SITUATION 2004**
 - a) Les taux de réussite des cours en première session chez les garçons sont inférieurs d'environ dix pour cent (10%) à ceux des filles.
 - b) Les taux de réinscription au troisième trimestre chez les garçons sont inférieurs d'environ sept pour cent (7%) à ceux des filles dans l'ensemble des programmes. Cet écart est plus grand au secteur technique qu'au secteur préuniversitaire.
 - c) Les garçons représentent le tiers des élèves aidés dans les ateliers et le tutorat par les pairs alors qu'ils constituent plus de la moitié des inscrits aux cours où ces mesures sont offertes.
- **CIBLES 2007**
 - a) Avoir mis en œuvre des projets dans les programmes ayant une problématique de réussite et de persistance chez les garçons.
 - b) Avoir haussé les taux de réussite en première session et les taux de réinscription au troisième trimestre dans les cours et les programmes où les projets seront expérimentés.

ACTIONS

ACTION 21

Faire l'inventaire des mesures qui ont eu un impact sur les garçons tant dans notre Collège que dans les autres collèges.

ACTION 22

Expérimenter des projets dans des programmes où il existe une problématique de réussite des garçons.

- **OBJECTIF 2.1**
Favoriser l'innovation et le développement de programmes d'études de qualité.
- **OBJECTIF 2.2**
Situer l'évolution des programmes d'études dans un processus continu d'amélioration et soutenir les visions et les actions qui s'en dégagent.
- **OBJECTIF 2.3**
Diversifier l'offre en formation continue dans une perspective de formation tout au long de la vie.
- **OBJECTIF 2.4**
Améliorer les mesures de soutien à l'enseignement et à l'apprentissage.

- **INDICATEURS**
 - a) Satisfaction à l'égard des informations diffusées sur les programmes.
 - b) Nombre de programmes révisés et actualisés.
 - c) Nombre de projets innovateurs.
 - d) Restructuration de la Direction des études.

- **SITUATION 2004**
 - a) Absence de pratique de veille.
 - b) Dix-huit (18) programmes de DÉC et trente et un (31) d'AÉC élaborés depuis 1996.
 - c) Quatre (4) programmes de DÉC en élaboration institutionnelle et un (1) programme de DÉC en élaboration ministérielle.
 - d) Offre de formation standard dans les cours d'été.

- **CIBLES 2007**
 - a) Mécanisme de veille et de diffusion de l'information mis en place.
 - b) Projets d'innovation réalisés et implantés.
 - c) Cent pour cent (100%) des programmes révisés et implantés (DÉC).
 - d) Diversification effectuée de l'offre de formation dans les cours d'été.

OBJECTIF 2.1

Favoriser l'innovation et le développement de programmes d'études de qualité.

ACTIONS



ACTION 23

Instaurer une veille stratégique sur les programmes axée sur cinq (5) cibles : culture et caractéristiques des jeunes, société du savoir, innovation pédagogique, évolution des technologies de l'information, travail et économie.

ACTION 24

Poursuivre la révision des programmes actuels et développer des programmes d'études (DÉC et AÉC) et des projets de formation situés au cœur de l'environnement montréalais, en concertation avec les partenaires socio-économiques et en lien avec l'évolution de l'environnement québécois, national et international.

ACTION 25

Explorer ou expérimenter de nouvelles formes de collaboration avec les autres ordres d'enseignement et les partenaires du marché du travail.

ACTION 26

Assurer le positionnement du Collège au niveau des cours d'été en diversifiant l'offre de formation.

ACTION 27

Revoir la structure des services de la Direction des études pour s'assurer qu'ils soient en appui aux objectifs de développement et d'innovation et en lien avec les enjeux en émergence.

INDICATEURS

- a) Fréquentation du système d'information sur les programmes (SIP).
- b) Nombre de politiques ou règlements nouveaux ou révisés et diffusion.
- c) Outils développés.

SITUATION 2004

Le système d'information sur les programmes (SIP) est bien établi, son utilisation comme outils de gestion demeure à développer. Les principales politiques et principaux règlements pédagogiques sont à jour mais certains d'entre eux nécessitent une révision régulière.

CIBLES 2007

- a) Développement et intégration dans la gestion courante du système d'information sur les programmes (SIP).
- b) Développement effectué de nouveaux outils.
- c) Toutes les politiques et tous les règlements pédagogiques mis à jour.

OBJECTIF 2.2

Situer l'évolution des programmes d'études dans un processus continu d'amélioration et soutenir les visions et les actions qui s'en dégagent.

ACTIONS**ACTION 28**

Outiller les équipes de programmes en vue de leur permettre d'assurer la mise en oeuvre des programmes d'études ainsi que le suivi à donner aux évaluations, en déterminant annuellement des priorités d'action.

ACTION 29

Assurer le développement du système d'information sur les programmes (SIP) et développer des moyens de diffusion, d'animation et de concertation auprès des équipes de programmes et des services.

ACTION 30

Poursuivre la mise à jour des politiques et des règlements pédagogiques au Collège et innover dans les politiques de soutien au développement pédagogique, notamment quant à la dimension internationale et à la mobilité des personnes.

INDICATEURS

- a) Offre et diversité des cours à temps partiel.
- b) Inscriptions à temps partiel.
- c) Activités offertes à des clientèles spécifiques.

SITUATION 2004

Deux mille huit cent trente (2 830) étudiants ont fréquenté à temps partiel en 2002-2003 les cours crédités dispensés dans le cadre de la formation continue. Cette offre de formation pourrait être accrue en fonction du financement alloué à ce type de formation. Par ailleurs, le Collège effectue des interventions ponctuelles en reconnaissance des acquis et des compétences. À ce titre, il possède un champ d'expertises diversifiées. Toutefois, il n'y a pas de projet intégré et de plan de développement de reconnaissance des acquis. Le volume d'activités non créditées est restreint et il pourrait être plus développé, tout en privilégiant le développement de programmes de formation qualifiante et compte tenu de la carte des programmes du Collège.

CIBLES 2007

- a) Offre de cours à temps partiel accrue.
- b) Inscriptions à temps partiel accrues.
- c) Nombre accru de projets en reconnaissance des acquis.
- d) Nombre d'activités de formation développées et dédiées à une clientèle spécifique.

OBJECTIF 2.3

Diversifier l'offre en formation continue dans une perspective de formation tout au long de la vie.

ACTIONS**ACTION 31**

Consolider et développer l'offre de formation à temps partiel.

ACTION 32

Accroître l'offre de services en reconnaissance des acquis et des compétences et la promouvoir.

ACTION 33

Développer une offre de services pour des clientèles ciblées nécessitant un soutien et des réponses adaptées à leurs besoins.

ACTION 34

Développer des activités de formation non créditées dans nos créneaux d'expertise en privilégiant le développement de programmes de formation qualifiante.

INDICATEURS

- a) Taux d'utilisation par les enseignants des outils informatiques de gestion pédagogique.
- b) Nombre de nouveaux sites d'environnement virtuel de formation (EVF) créés dans le cadre du projet WebCT.
- c) Nombre de projets pédagogiques.

SITUATION 2004

Plusieurs enseignants utilisent les technologies de l'information pour transmettre partiellement leurs notes de cours ou pour recevoir les questions et les travaux des étudiants. Plus de soixante-huit (68) sites ont été mis au point jusqu'en 2004 et de nombreuses expérimentations pédagogiques sont en cours de réalisation.

CIBLES 2007

- a) Activités de formation et de perfectionnement réalisées
- b) Outils pédagogiques ou administratifs nouveaux développés.
- c) Avoir haussé le nombre d'enseignants utilisant les technologies de l'information.
- d) Avoir développé et augmenté le nombre de sites en opération.

OBJECTIF 2.4

Améliorer les mesures de soutien à l'enseignement et à l'apprentissage.

ACTIONS**ACTION 35**

Assurer le développement de programmes de formation, de perfectionnement et d'outils pédagogiques et administratifs relatifs à l'application des principales politiques et du principal règlement pédagogiques (PO-01, PO-12, PO-16, R-11) à l'intention des membres du personnel en vue de favoriser l'innovation et de faciliter l'exécution des tâches d'enseignement, d'animation, de gestion pédagogique et de gestion administrative.

ACTION 36

Poursuivre l'intégration des technologies de l'information aux plans administratif et pédagogique en accentuant la concertation et en créant les conditions favorables à sa réalisation.

ACTION 37

Promouvoir l'utilisation des technologies de l'information dans l'enseignement et dans les modes d'apprentissage et d'études des étudiants.

ACTION 38

Expérimenter l'utilisation des nouvelles technologies de l'information pour diffuser certains cours ou certains programmes de formation courte.



OBJECTIF 3.1

Faciliter l'intégration et l'engagement des étudiants au sein de leur programme d'études et de la vie étudiante du Collège.



OBJECTIF 3.2

Offrir des services de soutien aux étudiants au regard de leur motivation aux études et de leur développement personnel et professionnel.

INDICATEURS

- a) Nombre de projets ou d'activités spécifiques à chacun des programmes d'études.
- b) Taux de participation des étudiants aux activités culturelles et sportives.
- c) Degré de satisfaction des étudiants.

SITUATION 2004

Le Collège offre à ses élèves des activités d'accueil et de vie étudiante clairement centrées sur la mission de formation du Collège et visant l'intégration des étudiants au Collège et à leur programme d'études. L'engagement soutenu dans ces activités se fait en équilibre avec l'engagement des étudiants dans leurs études et contribue ainsi à la persévérance scolaire. Toutefois, au sein de certains programmes d'études, on note une absence de ce type d'activités ou encore une non-récurrence des activités d'accueil et de prolongement pédagogique d'année en année. Un sondage d'envergure couvrant tous les aspects de la vie étudiante et l'ensemble des services fournis aux étudiants est réalisé tous les trois (3) ans au Collège, le dernier ayant été effectué à l'hiver 2003. Ce sondage permet de dresser un état de situation et d'apprécier l'évolution du degré de satisfaction des étudiants. Certaines caractéristiques ou perceptions demeurent à approfondir et à analyser.

CIBLES 2007

- a) Nombre de projets ou d'activités nouvelles développés.
- b) Avoir maintenu ou haussé le degré de satisfaction des étudiants.

OBJECTIF 3.1

Faciliter l'intégration et l'engagement des étudiants au sein de leur programme d'études et de la vie étudiante du Collège.

ACTIONS**ACTION 39**

Consulter les étudiants jeunes et adultes en vue de mieux cerner leurs caractéristiques, leurs attentes et leurs perceptions des services du Collège afin de pouvoir adapter la prestation de ces services et ainsi d'améliorer la vie étudiante.

ACTION 40

Offrir une variété d'activités et de services permettant aux étudiants de mettre à profit leurs habiletés sportives, leurs aptitudes artistiques, leurs intérêts culturels et ce, en tenant compte des attentes des étudiants et de leur diversité culturelle.

ACTION 41

Favoriser le développement de projets d'accueil et d'activités de prolongement pédagogique complémentaires à la formation créditée dans chaque programme d'études.

ACTION 42

Assurer des services d'aide et de soutien aux étudiants qui font face à des obstacles d'ordre socio-économique et des difficultés d'adaptation à la vie collégiale.

- **INDICATEURS**
 - a) Taux de fréquentation des services.
 - b) Nombre d'activités organisées.
 - c) Nombre d'étudiants ayant obtenu une reconnaissance de leur engagement.

- **SITUATION 2004**

Le Collège offre un ensemble de services en vue de soutenir la motivation scolaire des étudiants et valoriser le développement personnel et professionnel des étudiants. Les données dont le Collège dispose permettent de vérifier la pertinence, la fréquentation et la satisfaction des élèves en regard de ces services et d'identifier les améliorations à apporter, au besoin. Récemment, le Collège a expérimenté un programme de reconnaissance de l'engagement étudiant en vue de valoriser la participation des étudiants à diverses activités parascolaires. Ce programme devra être évalué et des mesures alternatives de reconnaissance de l'engagement étudiant devront être envisagées pour tenir compte de la diversité de l'engagement des étudiants au Collège.

- **CIBLES 2007**
 - a) Avoir maintenu ou amélioré le taux de fréquentation des services.
 - b) Avoir augmenté le nombre d'activités organisées.
 - c) Avoir accru le nombre d'étudiants obtenant une reconnaissance de leur engagement.

OBJECTIF 3.2

Offrir des services de soutien aux étudiants au regard de leur motivation aux études et de leur développement personnel et professionnel.

ACTIONS

ACTION 43

Poursuivre et, au besoin, diversifier davantage les interventions et les activités permettant aux étudiants de préciser leur motivation à l'étude et leurs projets personnels, de consolider leur choix vocationnel et de mieux connaître le marché du travail qui les attend.

ACTION 44

Adopter des orientations institutionnelles de reconnaissance de l'engagement des étudiants dans des activités non créditées.

ACTION 45

Élaborer des stratégies et mettre en oeuvre des mesures visant à promouvoir les services d'aide à l'étudiant.

ACTION 46

Intensifier l'organisation d'activités scolaires et parascolaires favorisant l'engagement social et démocratique et s'inscrivant dans une vision d'ouverture sur le monde, d'éducation interculturelle et d'éducation à la citoyenneté.



OBJECTIF 4.1

Assurer un encadrement adéquat du processus de renouvellement du personnel.



OBJECTIF 4.2

Étendre à toutes les catégories de personnel les pratiques d'évaluation du rendement et d'assistance professionnelle.



OBJECTIF 4.3

Élaborer un programme de perfectionnement et de développement des ressources humaines.

- **INDICATEUR**
Existence d'un plan de relève institutionnel.
- **SITUATION 2004**
Des travaux préliminaires ont eu lieu, afin d'identifier les besoins de relève dans les services et dans les départements d'enseignement.
- **CIBLE 2007**
Avoir complété, pour un nombre significatif de services et de départements les plus touchés par la relève, l'élaboration des profils de compétence, les analyses de besoins de relève et la mise en place de mécanismes d'intégration du nouveau personnel.

OBJECTIF 4.1

Assurer un encadrement adéquat du processus de renouvellement du personnel.

ACTIONS**ACTION 47**

Analyser les besoins de relève des services et départements de manière à pouvoir assurer le maintien, le transfert et le renouvellement de l'expertise chez le personnel du Collège.

ACTION 48

Élaborer les profils de compétence pour assurer un recrutement efficace du personnel dans les services et départements.

ACTION 49

Élaborer et mettre en oeuvre une politique et un programme d'accès à l'égalité en emploi.

ACTION 50

Poursuivre la mise en place de mécanismes permettant d'assurer une intégration réussie du nouveau personnel.

INDICATEURS

- a) La mise à jour ou l'élaboration de politiques d'évaluation du rendement et d'assistance professionnelle.
- b) La mise en oeuvre de politiques d'évaluation du rendement et d'assistance professionnelle.

SITUATION 2004

De telles politiques existent pour les hors cadres et pour les cadres, pour les professionnels et, partiellement, pour les employés de soutien. La mise en application de ces politiques n'est pas systématique. Par ailleurs, bien que des échanges aient pris place avec les enseignants, l'élaboration d'une politique d'évaluation du rendement et d'assistance professionnelle demeure à faire dans leur cas.

CIBLES 2007

- a) Avoir mis à jour les politiques existantes.
- b) Avoir procédé à une mise en application systématique de ces politiques.
- c) Avoir adopté et mis en application une politique d'assistance professionnelle des enseignants.

OBJECTIF 4.2

Étendre à toutes les catégories de personnel les pratiques d'évaluation du rendement et d'assistance professionnelle.

ACTIONS**ACTION 51**

Mettre à jour les politiques existantes en matière d'évaluation du rendement du personnel et d'assistance professionnelle.

ACTION 52

Assurer le suivi de l'application des politiques existantes.

ACTION 53

Élaborer et mettre en application une politique d'assistance professionnelle des enseignants comprenant un mécanisme et des outils diagnostiques d'évaluation à la disposition de l'ensemble des enseignants et auxquels le Collège pourra soumettre les enseignants permanents ou non permanents éprouvant des difficultés importantes.

ACTION 54

Mettre en place et appliquer un mécanisme et des outils d'évaluation et d'assistance professionnelle pour les professionnels.

ACTION 55

Mettre en place et appliquer un mécanisme et des outils d'évaluation et d'assistance professionnelle pour le personnel de soutien.

INDICATEURS

- a) L'élaboration d'un programme de perfectionnement et de développement des ressources humaines.
- b) La mise en application du plan institutionnel de formation et de perfectionnement dans le cadre d'un programme de perfectionnement et de développement des ressources humaines.

SITUATION 2004

Un plan institutionnel de formation et de perfectionnement a été élaboré en 2002-2003. Un programme d'application demeure à établir. Les travaux ont été amorcés avec la collaboration du Service des études et des données préliminaires recueillies. L'analyse de ces données et l'approfondissement de l'enquête permettront d'élaborer un programme institutionnel de formation et de perfectionnement en fonction des attentes et des besoins personnels et institutionnels.

CIBLES 2007

- a) Programme institutionnel établi.
- b) Mise en application effectuée.

OBJECTIF 4.3

Élaborer un programme de perfectionnement et de développement des ressources humaines.

ACTIONS**ACTION 56**

Effectuer une enquête auprès des membres du personnel en vue de mieux cerner leurs attentes et leurs besoins.

ACTION 57

Mettre en place un comité d'assistance professionnelle en matière de formation et de perfectionnement des enseignants.

ACTION 58

Mettre au point et appliquer un programme institutionnel de formation et de perfectionnement permettant de couvrir les différents besoins de formation des membres du personnel identifiés lors de l'enquête et cela, dès leur accueil et durant tout leur cheminement professionnel au Collège.



OBJECTIF 5.1

Créer une marge de manœuvre financière qui permettra au Collège d'améliorer l'ensemble de ses services à la clientèle et d'allouer des ressources récurrentes à son fonds de développement.



OBJECTIF 5.2

Assurer la poursuite systématique des travaux de rénovation et de réaménagement des pavillons du Collège.



OBJECTIF 5.3

Mettre à la disposition des services des technologies adéquates en quantité suffisante et parfaire les pratiques de gestion afin de soutenir l'enseignement, l'apprentissage et la gestion.



OBJECTIF 5.4

Parfaire les pratiques du Collège en matière de communication.

OBJECTIF 5.1

Créer une marge de manœuvre financière qui permettra au Collège d'améliorer l'ensemble de ses services à la clientèle et d'allouer des ressources récurrentes à son fonds de développement.

INDICATEURS

- a) Résultats annuels du fonds de fonctionnement.
- b) Budgets annuels des départements et des unités administratives.
- c) Contribution au fonds de développement du Collège.

SITUATION 2004

- a) Fonds de fonctionnement en équilibre budgétaire.
- b) Gel des budgets annuels de fonctionnement non reliés à des dépenses incompressibles.
- c) Aucune contribution au fonds de développement du Collège depuis deux (2) ans.

CIBLES 2007

- a) Avoir maintenu l'équilibre budgétaire sans recourir au solde de fonds accumulé.
- b) Indexation annuelle des budgets de fonctionnement non reliés à des dépenses incompressibles.
- c) Avoir réalisé une contribution récurrente de cent mille dollars (100 000 \$) par année au fonds de développement à partir des résultats du fonds de fonctionnement.
- d) Avoir révisé les règles et les processus de gestion financière.

ACTIONS**ACTION 59**

Poursuivre les analyses visant à optimiser l'utilisation des ressources financières lorsque des occasions de rationalisation se présentent ou sont identifiées.

ACTION 60

Prendre les mesures pour développer ou soutenir les projets et les services pédagogiques, culturels, sportifs, communautaires ou administratifs de nature à augmenter les ressources financières statutaires, spécifiques ou provenant de subventions ou de partenariats.

ACTION 61

Investir dans des mesures ou des moyens qui permettront de rehausser ou de stabiliser en fonction des programmes actuels ou nouveaux la clientèle à l'enseignement régulier et à la formation continue.

ACTION 62

Réviser les règles et les processus internes de gestion financière.

- **INDICATEURS**
 - a) L'existence d'un plan directeur d'aménagement à jour, comprenant une résidence étudiante.
 - b) Le nombre de sites ou des locaux rénovés ou réaménagés.
 - c) Le nombre de nouveaux bureaux administratifs et d'enseignants créés.
 - d) L'existence d'un plan d'économie d'énergie.

- **SITUATION 2004**
 - a) Plan directeur existant en partie et requérant une mise à jour.
 - b) Travaux reliés à l'implantation de programmes révisés ou nouveaux.
 - c) Coût d'énergie : 1,2 million de dollars par an.

- **CIBLES 2007**
 - a) Plan directeur d'aménagement complété.
 - b) Avoir pourvu le Collège d'une résidence étudiante.
 - c) Avoir augmenté la polyvalence des locaux d'enseignement du Collège.
 - d) Avoir mis en oeuvre un plan d'économie d'énergie et de protection de l'environnement.

OBJECTIF 5.2

Assurer la poursuite systématique des travaux de rénovation et de réaménagement des pavillons du Collège.

ACTIONS**ACTION 63**

Mettre à jour le Plan directeur d'aménagement à la suite de la réalisation d'une étude afin d'identifier les besoins des divers départements et services du Collège de façon à optimiser l'utilisation de l'ensemble des locaux du Collège et afin de contribuer, après analyse, à la détermination d'orientations de développement.

ACTION 64

Doter le personnel enseignant et administratif de bureaux en fonction des besoins et des possibilités d'aménagement.

ACTION 65

Au fur et à mesure de l'implantation de programmes d'enseignement révisés, réaménager en conséquence les locaux qui leur sont alloués.

ACTION 66

Construire une résidence étudiante pour faciliter l'accessibilité aux étudiants qui doivent s'héberger à Montréal.

ACTION 67

Produire et mettre en oeuvre un plan d'action relatif aux mesures d'économie d'énergie et de protection de l'environnement.

OBJECTIF 5.3

Mettre à la disposition des services des technologies adéquates en quantité suffisante et parfaire les pratiques de gestion afin de soutenir l'enseignement, l'apprentissage et la gestion.

INDICATEURS

- a) Quantité de micro-ordinateurs dédiés aux enseignants.
- b) Pourcentage de micro-ordinateurs remplacés.
- c) Délai moyen de résolution des pannes.
- d) Nombre de services en ligne offerts aux étudiants et au personnel.

SITUATION 2004

- a) Nombre de micro-ordinateurs par enseignant : 0,75.
- b) Pourcentage de micro-ordinateurs remplacés par an : environ 5%.
- c) Délais de traitement par panne en moyenne par année : 4 jours.

CIBLES 2007

- a) Un (1) micro-ordinateur disponible par enseignant.
- b) Vingt pour cent (20%) de micro-ordinateurs remplacés annuellement.
- c) Deux (2) jours de délais de traitement par panne en moyenne par année.
- d) Nombre de nouveaux services offerts en ligne.

ACTIONS**ACTION 68**

Produire un nouveau plan triennal de développement des technologies de l'information et définir un plan d'investissements tant pour le matériel que pour les logiciels en suivant de près l'évolution des besoins des étudiants, des départements, des membres du personnel et des services.

ACTION 69

Développer des solutions et mettre en oeuvre des moyens d'intégration des technologies de l'information à l'enseignement, à l'apprentissage et à la gestion, et en assurer le fonctionnement.

ACTION 70

Poursuivre l'implantation d'un portail Intranet afin de doter chaque étudiant d'une adresse électronique et chaque membre du personnel et chaque étudiant d'un espace de stockage d'informations de façon à faciliter le développement et l'utilisation d'Internet pour l'enseignement, l'apprentissage et la gestion.

ACTION 71

Poursuivre l'acquisition de micro-ordinateurs pour les enseignants afin d'atteindre l'objectif d'un poste par enseignant.

ACTION 72

Parfaire les pratiques de gestion concernant les technologies de l'information en adoptant des méthodes reconnues pour l'acquisition, l'installation et le support des technologies et les communications avec les utilisateurs.

INDICATEURS

- L'existence d'une politique des communications.
- L'intégration des technologies de communications afin de rendre disponible l'information.
- Le nombre, la diversité et la pertinence des activités de promotion des programmes et du Collège.

SITUATION 2004

Le Service des communications a fait l'objet d'un comité de changement à l'hiver 2003 dont les recommandations ont commencé à être mises en oeuvre en 2003-2004. Par ailleurs, le personnel du Service a été renouvelé d'une manière importante. Enfin, l'intégration et l'utilisation des technologies de l'information, notamment à travers le site Web du Collège et le courrier électronique, remettent en question les véhicules traditionnels de communication, aussi bien à l'interne qu'à l'externe.

CIBLES 2007

- Avoir publié, une fois l'an, des données relatives aux véhicules de communications.
- Avoir augmenté le degré d'intégration des technologies comme mode de communications.
- Avoir adopté une politique institutionnelle des communications.
- Avoir systématisé et développé les activités de promotion des programmes et du Collège.

OBJECTIF 5.4

Parfaire les pratiques du Collège en matière de communication.

ACTIONS

ACTION 73

Vérifier l'efficacité des véhicules de communication du Collège par une analyse des perceptions, des intérêts et des besoins des membres de la communauté collégiale en matière d'information.

ACTION 74

Doter le Collège d'une politique des communications couvrant l'ensemble de ses pratiques en matière de communication, aussi bien interne qu'externe et prévoyant notamment des plans standards de promotion des activités du Collège et des programmes d'études.

ACTION 75

Développer des activités et des moyens nouveaux de promotion des activités du Collège et de ses programmes.

ACTION 76

Rendre disponible sur support électronique l'ensemble des documents administratifs dans une perspective de transparence des processus internes de gestion et d'information publique.

Comme on le signale en introduction, le présent exercice de planification stratégique comporte une double visée. Il s'agit d'abord de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale d'Ahuntsic autour d'orientations et d'objectifs communs en vue de la pleine réalisation de la mission éducative de l'établissement. Il s'agit ensuite de rendre publiquement compte de la manière dont le Collège s'acquitte de ses obligations envers les jeunes et les adultes qui recourent à ses services.

Pour la période 2004-2007, la poursuite de ces finalités passe par l'atteinte d'une série d'objectifs qui ont été établis de manière à tenir compte des enjeux et des défis particuliers du temps présent. Pour chacun de ces objectifs, des cibles précises sont fixées et diverses actions devant permettre de les atteindre sont annoncées. Dans chaque cas, un indicateur de suivi permettra de mesurer les progrès réalisés.

Soumise aux aléas de la conjoncture, la mise en œuvre d'un tel Plan stratégique commandera une révision annuelle et, le cas échéant, une actualisation; ce qu'exige d'ailleurs explicitement la Loi des collèges. Aussi, au terme de chacune des années du Plan, le Collège entend-il soumettre à son Conseil d'administration et diffuser à l'ensemble de la communauté collégiale un bilan d'étape faisant état du degré d'atteinte des objectifs ciblés dans le Plan, intégrant le Plan de la réussite. À l'occasion de la présentation de ce bilan, le Collège procédera, s'il y a lieu, à une actualisation du Plan : adoption éventuelle de nouveaux objectifs, modification des cibles fixées, abandon ou ajout de certaines mesures et actions.

La révision annuelle du Plan stratégique sera synchronisée avec la production du rapport d'activités que le Collège doit produire au terme de chacun de ses exercices financiers. Publié à chaque année à l'automne, ce document fait lui-même suite à la production, par les divers services et instances du Collège, des rapports d'activités dans lesquels ils font état du degré de réalisation de leur plan de travail respectif.

En résumé, les mesures de suivi du Plan peuvent s'énoncer ainsi :

1. **assurer une large diffusion du Plan stratégique auprès de la communauté collégiale et du milieu externe;**
2. **recourir à une stratégie définie de veille permanente afin de faciliter une juste lecture de la conjoncture et afin de prendre les mesures appropriées pour s'y adapter;**
3. **assurer le suivi et produire le bilan annuel et le bilan final du Plan de la réussite 2004-2007;**
4. **assurer le suivi annuel du Plan stratégique 2004-2007;**
5. **procéder au besoin à une actualisation du Plan stratégique 2004-2007 en fonction des résultats atteints et des éléments nouveaux de la conjoncture.**

JUIN 2004

Plan stratégique 2004-2007 élaboré en collaboration par l'ensemble des services de l'établissement
et adopté par le Conseil d'administration du Collège Ahuntsic le 17 juin 2004

www.collegeahuntsic.qc.ca



COLLÈGE AHUNTSIC

9155, rue Saint-Hubert
Montréal (Québec) H2M 1Y8

(514) 389-5921
1 866 389-5921

