

# Plan stratégique et de réussite 2009-2014





## COUVERTURE

Les trois campus du Cégep de Saint-Jérôme sont représentés par trois vagues de couleur associées à la nouvelle identité visuelle du Collège.

Ces vagues se profilent graduellement à travers le temps pour atteindre, au terme de leur trajet de cinq ans, leurs objectifs situés au cœur du plan stratégique et de réussite illustré par cinq cercles concentriques.

La clientèle, le personnel, les partenaires du Collège ainsi que les valeurs de réussite identifiables à la présence d'un diplômé sont positionnés à l'avant-plan et présentés comme des acteurs incontournables du plan stratégique et de réussite 2009-2014.

## Table des matières

<b>PARTIE 1</b> .....	<b>4</b>
Bilan du plan stratégique et de réussite 2004-2009.....	4
Les élèves .....	4
Le personnel.....	4
L'environnement.....	4
Le développement.....	5
Le rayonnement.....	5
<b>PARTIE 2</b> .....	<b>6</b>
2.1 L'environnement externe .....	6
1. La démographie de la région .....	6
2. Le marché du travail dans la région.....	6
3. L'économie .....	7
4. L'éducation.....	8
2.2 L'environnement interne .....	9
1. Les élèves du secteur régulier .....	9
2. Les élèves de la formation continue .....	11
3. Le personnel .....	12
4. Les finances .....	13
5. Autres réalités .....	13
2.3 Les grandes tendances .....	14
<b>PARTIE 3</b> .....	<b>15</b>
Les défis et les enjeux.....	15
<b>PARTIE 4</b> .....	<b>16</b>
Les orientations stratégiques, les axes d'intervention et les objectifs .....	16



Le projet de planification stratégique 2009-2014 fait état des principales actions accomplies à ce jour et des étapes à suivre pour réaliser cette démarche de planification. Dans un premier temps, un comité consultatif a été constitué et s'est réuni à trois reprises afin de réfléchir sur les orientations stratégiques du Collège et de définir ce qu'elles pourraient être, et ce, pour les cinq prochaines années.

Ensuite, pour alimenter les réflexions, une vaste consultation auprès de tous les membres de la communauté collégiale a été orchestrée. Des rencontres de groupe, d'environ trois heures, ont été organisées avec les cadres, les professionnels et les employés de soutien. Les personnes répondaient individuellement à un questionnaire qu'ils remettaient à la fin de la rencontre et le processus se poursuivait par des échanges dynamiques et révélateurs des préoccupations immédiates et à plus long terme des membres du personnel.

Aussi, une soixantaine d'enseignants et quelque deux cent cinquante élèves finissant leur parcours collégial ont répondu à un questionnaire permettant de recueillir à la fois des commentaires sur les réalisations du Collège au cours des cinq dernières années et de dégager des pistes d'action pour le présent plan stratégique 2009-2014.

Par la suite, un premier document présentant les orientations stratégiques 2009-2014 a été soumis, pour consultation, à tout le personnel du Collège et présenté à la Commission des études, du 8 juin dernier. Les commentaires, toujours d'une grande pertinence et témoignant de la rigueur et de l'implication du personnel, ont permis de compléter les informations sur le contexte interne et externe du Collège, de préciser les défis à relever et de bonifier les objectifs et les pistes d'action.

Le présent document comprend quatre parties. La première partie porte sur les principales réalisations du Collège dans le cadre de son plan stratégique 2004-2009. La deuxième partie présente les données les plus pertinentes pour permettre de procéder à une analyse de l'environnement interne et externe et de dégager les contraintes et les perspectives pour le Collège. Une troisième partie précise les défis et les enjeux auxquels le Collège sera confronté au cours des prochaines années. Enfin, les orientations stratégiques, les axes d'intervention et les objectifs des cinq prochaines années sont définis dans la quatrième et dernière partie.

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont collaboré à l'élaboration de cette planification stratégique, principalement les membres du comité consultatif qui sont :

- Alain Aubuchon      coordonnateur des Services socioculturels et psychosociaux
- Carole Bradley      directrice des Services administratifs
- Alain Charrette      directeur adjoint des études, Centre collégial de Mont-Tremblant
- Robert Ducharme    directeur des études
- Suzanne Filion      conseillère en formation à la Formation continue
- Édith Joyal          coordonnatrice du département de Techniques d'éducation à l'enfance
- Francine Labrie      technicienne en travaux pratiques à la matériathèque
- Gaston Leclerc      directeur adjoint des études, Service des programmes
- Benoît Léonard      directeur adjoint des études, Ressources pédagogiques
- Gilles Mayer          directeur adjoint des études, Centre collégial de Mont-Laurier
- Jacques Moisan      coordonnateur du Service des communications et de la promotion
- Josée Monette        professeur de sociologie
- Monique Proulx      directrice du Service des ressources humaines
- Luc St-Germain      président du Conseil d'administration
- Pierre Savard        coordonnateur du département de Techniques administratives
- Serge Tessier        directeur général
- Monique Thériault    consultante, dossier planification stratégique 2009-2014
- Pierre Tison          directeur de la Formation continue, du CDCQ et de l'ITAQ



# PARTIE

# 1



## Bilan du plan stratégique et de réussite 2004-2009<sup>1</sup>

### Les élèves

- Un plan de réussite qui mobilise de nombreuses énergies et qui porte en grande partie ses fruits.
- La réalisation d'un plan de développement pour les services aux étudiants
- La création de liens étroits entre le Services aux étudiants et la majorité des programmes
- La réalisation d'actions visant à assurer une offre de services adaptée aux besoins des élèves, notamment avec le Service d'aide à l'intégration des élèves (SAIDE) et l'expérimentation d'un local dédié et l'animation aux résidences.\*
- La possibilité pour les étudiants d'effectuer leur changement d'horaire en ligne.
- L'introduction de l'alternance travail-études dans six programmes, majoritairement fréquentés par les garçons.
- La réorganisation du placement étudiant en lien avec les stages d'alternance travail-études
- La mise sur pied d'un service pour la mobilité étudiante
- L'informatisation des retards et absences des enseignants sur le portail du Collège

### Le personnel

- La présentation des valeurs organisationnelles lors de chaque journée d'accueil du personnel
- L'élaboration et l'implantation d'un plan de relève
- L'élaboration et l'implantation d'une politique de conciliation Emploi-famille
- L'implantation d'une nouvelle activité de plein air à l'hiver
- La préservation des valeurs organisationnelles et du climat de travail\*
- L'élaboration et la mise en place d'une politique pour contrer le harcèlement au travail.
- L'élaboration et la mise en place d'un programme d'accès à l'égalité

### L'environnement

- L'agrandissement pour loger le CDCQ et l'ITAQ de même que l'UQO.
- Le réaménagement du Services aux étudiants
- La réalisation du café étudiant\*
- La finalisation du Carrefour des Sciences humaines\*

<sup>1</sup> La Fondation du Collège a apporté sa contribution aux réalisations suivies d'un astérisque.



- La création du Carrefour des Sciences de la nature\*
- L'achèvement de l'aile des Sciences humaines\*
- L'aménagement de vingt classes multimédias
- Des améliorations aux Centres d'aide en français et en philosophie
- La mise sur pied de plusieurs projets en lien avec l'environnement durable : l'investissement de 600 000 \$ dans des composantes éco responsables au bloc J, le relevé des paies en ligne, l'impression recto verso, l'entente avec la Ville de Saint-Jérôme pour la récupération du verre, du plastique et du métal.
- La réfection du gymnase double
- La réfection de la matériathèque
- L'aménagement d'une salle de cardiovélo
- La réalisation de travaux majeurs sur l'enveloppe extérieure : joints de pierre, escaliers, surfacage de murs, toitures etc.
- L'implantation d'un nouveau système téléphonique au coût de 600 000 \$

### **Le développement**

- Le partenariat avec l'UQO pour un Centre intégré en enseignement supérieur
- L'obtention d'une subvention de la Fondation canadienne de l'innovation pour la création d'un laboratoire de recherche en transport terrestre avancé (TTA)
- La réalisation du laboratoire en TTA : un laboratoire unique au Canada
- L'implantation du Centre d'études collégiales à Mont-Tremblant\*
- L'implantation de deux nouveaux programmes : Techniques d'intervention en loisir et Sciences informatiques et mathématiques
- L'utilisation du réinvestissement provincial
- L'utilisation du réinvestissement fédéral
- La réalisation d'un important mandat au Mali
- La réalisation d'une offre de formation sur cinq ans pour répondre aux besoins de la région de Mont-Laurier.
- Le développement d'une offre de service pour la région de Mont-Tremblant
- La mise en place d'un laboratoire informatique mobile pour desservir les entreprises de la région.

### **Le rayonnement**

- La révision de notre image
- La réalisation d'un plan stratégique de recrutement de la clientèle\*
- La consolidation du Service des communications et de la promotion
- La mise en place du portail Azimut du Collège
- La présence du personnel sur de nombreuses tables locales, régionales et nationales



# PARTIE

# 2

*Cette deuxième partie porte sur l'analyse de l'environnement. En planification stratégique, l'adage dit « pour savoir où l'on va, il faut savoir d'où l'on vient ». Il nous faut donc connaître notre environnement externe et notre environnement interne pour pouvoir agir efficacement.*

## 2.1 L'environnement externe

### 1. La démographie de la région

- a) En 2006, la population de la région des Laurentides était de 512 539, en hausse de 8,7 % par rapport à 2001; cette croissance n'était que de 2,1 % pour l'ensemble du Québec.
- b) La population atteindra 565 541 en 2016 et 588 542 en 2021.
- c) 70 % de la population de la région se retrouve au sud, soit dans les MRC Thérèse-de-Blainville, Mirabel, Deux-Montagnes et Rivière-du-Nord.
- d) Le MELS prévoit les croissances de clientèles suivantes pour notre Collège :

	<b>2007</b>	<b>2009</b>	<b>2011</b>	<b>2014</b>
<b>Saint-Jérôme</b>	3489	4039	4220	3872
<b>Mont-Laurier</b>	301	301	300	268

- e) La région des Laurentides affiche une structure d'âge légèrement plus jeune que la moyenne du Québec. La MRC de Mirabel présente la structure démographique la plus jeune (33,4 ans) tandis que la MRC des Pays-d'en-Haut présente le profil le plus âgé (45 ans).

### 2. Le marché du travail dans la région

- a) En tenant compte de la croissance et des remplacements pour combler les départs, Emploi-Québec estime qu'environ 56 000 emplois seront accessibles aux résidents d'ici 2011, un très fort pourcentage de ces emplois nécessitera une formation technique.
- b) La demande de remplacement sera plus forte que la croissance.
- c) Une pénurie de main-d'œuvre qualifiée est prévue. Toutefois, la situation économique actuelle atténue cette pénurie appréhendée



- d) Emploi-Québec propose quelques pistes de solution :
- accroître la productivité : qualifier la main-d'œuvre (formation initiale et formation en entreprise);
  - mettre à contribution le bassin de main-d'œuvre non utilisé : chômeurs, prestataires de l'aide sociale et de l'assurance-emploi, personnes handicapées;
  - réduire le décrochage scolaire;
  - favoriser une plus grande participation des aînés au marché du travail;
  - cibler les domaines sectoriels et professionnels stratégiques.
- e) Selon Emploi-Québec, le secteur tertiaire demeurera la principale source de création d'emplois, avec environ trois emplois sur quatre. Les services professionnels, scientifiques et techniques continueront de croître à un rythme supérieur à la moyenne.
- f) Les services de consommation (l'hébergement, la restauration, les loisirs, le commerce et les services personnels) apporteront une contribution considérable à la création d'emplois.
- g) Du côté des services gouvernementaux, le secteur de la santé continuera d'être le chef de file de la création d'emplois.
- h) Le secteur de l'aérospatial est également un secteur où il y aura création d'emplois.
- i) Emploi-Québec exerce une veille active sur neuf professions dans la région; les domaines qui concernent le postsecondaire sont les suivants : Techniques des produits alimentaires, Techniques en aéronautique, Techniques en soins infirmiers, Exploitant et gestionnaire d'exploitation agricole.
- j) En 2007, le taux de chômage de la région était légèrement inférieur à celui du Québec soit 6,9 % comparativement à 7,2 % pour le Québec.

### 3. L'économie

- a) La région des Laurentides occupe depuis longtemps le premier rang au chapitre du tourisme d'agrément.
- b) La Conférence régionale des élus (CRÉ) des Laurentides mise sur quatre créneaux d'excellence : les aliments préparés, la foresterie, le transport terrestre avancé et le tourisme de villégiature quatre saisons.
- c) La forêt couvre 84 % du territoire régional et le secteur forestier, qui était voué, il y a quelques années, à des développements majeurs, connaît cependant depuis deux ans une grave crise.
- d) La région comptait, en 2005, près de 15 400 entreprises et plus de 91 % d'entre elles comptaient moins de 20 employés.
- e) L'alimentation, le tourisme, la construction, la santé, le commerce, l'aéronautique et le transport sont des secteurs importants dans la région.
- f) La croissance du secteur du tourisme, entre 2002 et 2006, est de 15,4 % pour la région et de 4,6 % pour l'ensemble du Québec.





#### 4. L'éducation

- a) La région bénéficie maintenant de programmes de formation universitaire grâce à la présence de l'UQO Saint-Jérôme et du Pôle universitaire des Basses-Laurentides. Cependant, cette présence d'un nouveau joueur, qui offre de la formation continue, peut représenter une menace pour le secteur de la Formation continue et des services aux entreprises du Collège.
- b) Les modifications au Règlement sur le régime des études collégiales (RREC) (modification des préalables à l'entrée au cégep et interdiction pour les collèges de se doter de conditions particulières d'admission) auront des répercussions importantes sur la qualité des dossiers scolaires.
- c) La standardisation, l'approche qualité et les exigences de la Commission d'évaluation de l'enseignement supérieur modifieront les pratiques de gestion actuelles
- d) En 2004-2005, le décrochage scolaire est particulièrement élevé dans les Laurentides : son taux est de 33,7 % alors que celui du Québec est de 24,5 %. La situation est particulièrement préoccupante pour les Commissions scolaires Rivière-du-Nord et des Laurentides pour lesquelles le taux de décrochage avoisine les 40 %.
- e) Le taux d'attraction du Collège (incluant les données du Centre collégial de Mont-Laurier) par Commissions scolaires proximales, selon les nouvelles admissions en 2007, est le suivant :

<b>Commissions scolaires</b>	<b>Tous les programmes</b>	<b>Préuniversitaire</b>	<b>Technique</b>
<b>Rivière-du-Nord</b>	66 %	72 %	53 %
<b>des Laurentides</b>	32 %	33 %	28 %
<b>Pierre-Neveu</b>	72 %	80 %	21 %
<b>des Affluents</b>	1,5 %	1 %	3 %
<b>des Samares</b>	4 %	3 %	5 %
<b>Seigneurie-des-Mille-Îles</b>	11 %	7 %	21 %
<b>Hauts-Bois-de-l'Outaouais</b>	11 %	14 %	3 %



## 2.2 L'environnement interne

### 1. Les élèves au secteur régulier

#### a) Le nombre d'élèves

Ces données sont établies au 30 septembre de chaque année et proviennent des annuaires des Cégeps. Elles prennent en compte les campus de Mont-Laurier et de Mont-Tremblant.

<b>2004-2005</b>	<b>2005-2006</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2007-2008</b>	<b>2008-2009</b>
3204	3244	3 233	3 456	3 585
1415 (préu.) 1797 (tech.)	1483 (préu.) 1762 (tech.)	1480 (préu.) 1663 (tech.)	1642 (préu.) 1724 (tech.)	1580 (préu.) 1777 (tech.)
Filles : 2055				
Filles : 2119				
Filles : 2168				
Filles : 2288				
Filles : 2413				
Garçons : 1149				
Garçons : 1125				
Garçons : 1065				
Garçons : 1168				
Garçons : 1172				

La clientèle de Mont-Laurier se présente comme suit :

<b>2004-2005</b>	<b>2005-2006</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2007-2008</b>	<b>2008-2009</b>
292 élèves	279 élèves	285 élèves	303 élèves	328 élèves

#### b) Certaines réalités socioculturelles des élèves du Collège<sup>2</sup>

- **L'utilisation des services d'aide du Collège**  
Les élèves de première session fréquentent peu les centres d'aides pour les matières scolaires (17 %) ou les services de l'aide pédagogique individuelle (11 %).
- **L'augmentation des élèves utilisant les services du SAIDE**
- **Les activités parascolaires et le bénévolat**  
Très peu d'élèves sont engagés dans des activités parascolaires (15 %).
- **Les parents**  
Les parents des élèves vivent majoritairement ensemble (71 %). Ils ont fait des études secondaires (44 %), collégiales (28 %) ou universitaires (21 %).

<sup>2</sup> Résultats obtenus à l'aide de deux questionnaires administrés auprès de notre clientèle. Dans une étude menée en novembre 2006, Jacques Roy a fait passer à 168 élèves un questionnaire concernant le travail rémunéré pendant les études et la réussite scolaire en milieu collégial. Un questionnaire maison, commandé par la Direction des études en février 2007, visait les élèves qui en étaient à la deuxième session de leur programme au moment de la déclaration obligatoire de la fréquentation scolaire (N. = 2001).



- **Le travail rémunéré**

Les élèves qui occupent un emploi rémunéré (75 %) travaillent une moyenne de 16,9 heures par semaine. Toutefois, dans le questionnaire maison, les 2/3 des élèves considèrent que l'importance qu'ils accordent au travail rémunéré nuit à leur engagement dans leurs études (65 %). Les raisons qui poussent les élèves à occuper un emploi sont nombreuses, ils travaillent entre autres pour assurer leur subsistance (56 %).

- **La situation financière de l'élève**

La principale source de revenus des élèves, pour subvenir à leurs besoins pendant l'année scolaire, est soit leur famille (48 %) ou un travail rémunéré (40 %).

**c) Les habitudes de vie**

Une recherche récente sur les habitudes de vie des jeunes dans les Laurentides nous apprend que les jeunes du collégial :

- expriment une perception très positive du climat éducatif de leur collège (90 %);
- sont très peu nombreux à subir de la violence verbale (0,9 % comparativement à 13,3 % au secondaire) ;
- vivent de la détresse psychologique, à 22 % pour les garçons et à 32 % pour les filles;
- sont préoccupés par la solitude (20 %) ;
- sont très nombreux (67 %) à vivre de la somnolence diurne;
- sont nombreux à vivre de l'insécurité alimentaire (24 %).

**d) La réussite des élèves**

**Taux de réinscription en 3<sup>e</sup> session<sup>3</sup>**

<b>Programmes</b>	<b>2004-2005</b>	<b>2005-2006</b>	<b>2006-2007</b>
Sciences de la nature 200.B0	72,9 %	63,3 %	62,1 %
Sciences humaines 300.A0	62,5 %	58,9 %	62,8 %
Arts et lettres 500.A0	67,5 %	66,7 %	69,5 %
Arts plastiques 510.A0	66,3 %	65,2 %	64,1 %
Techniques administratives 410.B0	50 %	65,3 %	68,3 %

<sup>3</sup> Les données sont tirées de la banque de données PSEP. Elles incluent les garçons et les filles des cohortes A et B. Les dernières données disponibles pour le taux de réinscription en 3e session sont celles de la cohorte 2006.



**Saint-Jérôme – Taux de réussite**

Taux	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Taux de réussite moyen en première session	85 %	85 %	86 %	82 %
Proportion des élèves qui ont réussi tous leurs cours de la 1 <sup>re</sup> session	65 %	64 %	66 %	60 %

**Saint-Jérôme – Taux de réinscription en 3<sup>e</sup> session**

Programmes	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Tous les programmes	59,8 %	59,3 %	61,4 %

**Mont-Laurier – Taux de réussite**

Taux	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Taux de réussite moyen en première session	88 %	82 %	80 %	81 %
Proportion des élèves qui ont réussi tous leurs cours de la 1 <sup>re</sup> session	65 %	59 %	57 %	60 %

**Mont-Laurier – Taux de réinscription en 3<sup>e</sup> session**

Programmes	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Tous les programmes	51,1 %	47,6 %	44 %

**2. Les élèves au secteur de la Formation continue**

Formation créditée 2004-2008 (Manque hiver 2009)	Nombre d'élèves	Nombre de diplômés
17 programmes d'AEC ont été offerts. Parmi ces activités, mentionnons, en 2006-2007, une AEC unique au Québec en matériaux composites (15 élèves se sont inscrits et 9 sont diplômés), et pour les besoins du Centre hospitalier de Saint-Jérôme, une AEC en stérilisation.	748	582
<b>Formation non créditée en entreprise</b>		
De 2004 à 2009, le Service a géré 462 contrats pour un total de 16 529 heures de formation.		
<b>Formation en francisation</b>		
De 2000 à 2009, le Collège a démarré plus de 21 groupes (315 personnes).		



### 3. Le personnel

Près de 700 personnes se retrouvent sur les listes de paie du Collège et sont réparties de la façon suivante :

Catégorie d'emploi	2004-2005			2005-2006		
	Nombre	Âge moyen	Retraite	Nombre	Âge moyen	Retraite
Personnel cadre	24	53,5	1	24	52,1	1
Personnel enseignant	426	48,6	12	396	47,9	18
Personnel professionnel	18	51,1	---	18	50,7	---
Personnel de soutien	122	52,1	7	122	51,4	4

Catégorie d'emploi	2006-2007			2007-2008			2008-2009		
	Nombre	Âge moyen	Retraite	Nombre	Âge moyen	Retraite	Nombre	Âge moyen	Retraite
Personnel cadre	24	52	2	25	51	1	26	50,7	1
Personnel enseignant	422	45,7	12	451	44,9	11	449	44	12
Personnel professionnel	20	49,9	1	21	49,1	3	21	47,4	3
Personnel de soutien	119	50,5	5	116	50,5	7	110	48,6	6

Retraites potentielles	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
Personnel cadre	---	1	1	---
Personnel enseignant	3 ► 5	5	4	13
Personnel professionnel	---	---	---	---
Personnel de soutien	2	7 ► 10	1 ► 2	► 4



#### 4. Les finances

- a) En 2004-2005, le Collège a développé un plan de redressement financier de 1 M\$ sur une période de cinq ans. Le redressement a pu se faire au cours des trois premières années du plan stratégique 2004-2009.
- b) Notons qu'en 2007-2008, le Collège s'est doté d'un cadre de gestion financière avec l'obligation de maintenir 500 000 \$ dans le surplus accumulé. L'évolution de la situation financière et les réinvestissements provincial et fédéral se présentent comme suit :

	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008 <sup>4</sup>	2008-2009 <sup>5</sup>
Résultats de l'exercice	101 290	802 782	574 356	492 454	539 825
Solde (insuffisance) de fonds	(965 441)	(162 659)	411 697	904 151	1 443 976
Réinvestissement provincial					
en fonctionnement			405 831	413 381	408 600
en immobilisations			199 600	201 800	-
Réinvestissement fédéral					
en FAB					861 100
Autres					259 400
en ETC enseignants					1,91

#### 5. Autres réalités

- a) Le Collège connaît depuis quelques années des changements technologiques, par exemple, la mise en place du logiciel de gestion pédagogique SOPHIA qui mobilise de nombreuses énergies.
- b) Le parc technologique vieillit et il faut renouveler les équipements informatiques.

<sup>4</sup> Résultats de l'exercice et Solde de fonds — avant l'analyse par le MELS.

<sup>5</sup> Résultats de l'exercice et Solde de fonds — prévision selon la révision budgétaire de décembre 2008.



---

## **2.3 Les grandes tendances**

---

- a) Les nouvelles règles de gouvernance (la reddition de compte et l'imputabilité de gestion)
- b) Les technologies de l'information et des communications
- c) L'internationalisation, la mondialisation et l'interculturalisme (élèves, immigration)
- d) La mobilité de la main-d'œuvre et la reconnaissance des acquis
- e) La qualification de la main-d'œuvre (formation en ligne, arrimage inter ordre)
- f) La contribution des collèges au développement régional
- g) L'environnement et le développement durable
- h) La situation économique mondiale créant une pression sur les finances publiques.



## PARTIE

# 3

### Les défis et les enjeux

À partir de l'analyse des environnements interne et externe, il se dégage des défis et des enjeux auxquels le Collège sera confronté au cours des cinq prochaines années.

#### Les défis

- La réussite personnelle et professionnelle de tous les élèves plus spécifiquement celles des garçons et des élèves touchés par les nouvelles conditions d'admission au collégial.
- Le marché du travail et les réponses aux pénuries de main-d'œuvre appréhendées.
- L'adaptation continuelle de nos pratiques pour les jeunes et les adultes de demain (la culture pédagogique des jeunes qui arrivent du secondaire, l'arrimage entre le développement de l'autonomie et le maintien de la relation à l'élève).
- La fidélisation du bassin de recrutement du Collège.
- Les communications, le travail en équipe et en synergie.
- Le maintien des valeurs organisationnelles et du climat de travail.
- Le suivi des décisions et l'évaluation de nos pratiques.
- La mise en place de moyens réalistes qui tiennent compte de la disponibilité des ressources.
- Les ressources financières à stabiliser (plusieurs financements dont la récurrence est incertaine).
- Le recrutement et la rétention des ressources humaines.
- La disponibilité de l'information et le partage explicite des responsabilités de chacun.
- La qualité de l'environnement physique.
- La notoriété du Collège et sa capacité d'attraction.
- Le soutien à la campagne quinquennale de la Fondation.

#### Les enjeux

- La qualité de l'encadrement et de la relation à l'élève par tous les intervenants pour favoriser la persévérance et la réussite.
- La formation de citoyens qualifiés et responsables.
- Le Collège comme milieu de vie pour les personnes en formation et pour le personnel, incluant la qualité de l'environnement humain et physique à l'intérieur et à l'extérieur du Collège.
- L'engagement du personnel et des Services dans l'amélioration de leurs pratiques d'organisation et de gestion.





## PARTIE

# 4

---

### La mission, les valeurs et la vision

---

#### La mission

Résolument engagé dans les Laurentides et centré sur la formation des jeunes et des adultes, le Collège s'affirme comme établissement d'enseignement supérieur qui, en partenariat avec son milieu, contribue de façon significative au développement de la société et des personnes qui la composent.

#### Les valeurs

Dans un souci d'engagement et d'accomplissement de tous, le Collège reconnaît les valeurs suivantes :

- le respect et l'ouverture
- le partage et la collaboration
- la cohérence et l'équité

#### La vision

Un Collège reconnu pour la qualité de son environnement humain, la qualité de sa formation et des services rendus aux jeunes et aux adultes, lui permettant d'accroître son pouvoir d'attraction et sa notoriété à titre de partenaire de choix.



<b>Première orientation :</b>	<b>Contribuer au développement de citoyens qualifiés et responsables</b>	
<i>Cette première orientation s'adresse aux jeunes et aux adultes en formation, qui sont au cœur de notre mission, notre raison d'être. Le Collège est un milieu d'apprentissage et un milieu de vie. Notre approche auprès des jeunes et des adultes en formation doit être globale. Le Collège, en collaboration avec la Fondation et de concert avec le milieu, doit travailler à assurer la diplomation du plus grand nombre et, également se préoccuper des grandes questions actuelles telles que : l'ouverture sur le monde, la préservation de l'environnement et l'importance de l'engagement social.</i>		
<b>Axes</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Pistes d'action et indicateurs</b>
<b>La persévérance et la réussite scolaire</b>	Adapter nos pratiques pédagogiques pour tenir compte des habiletés et des compétences des élèves issus de la réforme au secondaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des pratiques pédagogiques de première session seront mises en place. <i>Tous les programmes auront développé une pédagogie de première session adaptée aux nouvelles réalités.</i> <i>50 % des programmes auront constitué des équipes stables en première session.</i></li> </ul>
	Améliorer la maîtrise de la langue en ce qui concerne la lecture (compréhension des textes), l'écriture juste et l'expression orale claire qui constituent une base solide d'apprentissage.	<i>L'augmentation de 3 points de la note sur 30, et ce, pour chacun des cours de français, ce qui correspond à une progression de 9 points sur deux ou trois années.</i>
	Concentrer les stratégies de dépistage et d'encadrement dans chacun des programmes, principalement chez les garçons, et chez tous les élèves admis au collégial avec un DES non complété ou avec une moyenne générale au secondaire qui se situe en deçà de 75 %.	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>La hausse de 4 % des taux de réussite en première session et les taux de réinscription des élèves admis avec une moyenne générale de moins de 75 %.</i></li> <li><i>L'augmentation de 4 % de la réussite et la persévérance des garçons dans tous les programmes d'études.</i></li> <li><i>L'atteinte de la cible de diplomation de 74 % pour l'ensemble des programmes d'études.</i></li> </ul>
<b>L'éducation à la citoyenneté</b>	Initier les jeunes et les adultes en formation au fonctionnement des institutions démocratiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des activités de sensibilisation seront développées et mises en œuvre. <i>Le nombre d'activités, le nombre d'élèves participants aux activités et un niveau de satisfaction élevé de la part des participants.</i></li> </ul>
	Valoriser l'engagement citoyen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un Carrefour citoyen où seront réalisés des projets et des activités d'animation soutenant l'implication, des jeunes et des adultes, dans le milieu sera mis en place et animé par les Services aux étudiants. <i>Le nombre de projets et le nombre d'élèves participant à des comités au Collège et à l'extérieur du Collège, seront significatifs.</i> <i>Trois initiatives de valorisation et de reconnaissance de l'engagement citoyen seront réalisées.</i></li> </ul>
	Collaborer à mettre en place des pratiques écoresponsables au Collège.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La réalisation de projets ou d'activités qui mettent en place des pratiques relatives au développement durable et à la protection de l'environnement. <i>Le nombre d'activités réalisées et fonctionnant avec succès sera important et la communauté collégiale manifesterà un taux de satisfaction de l'ordre de 80 %.</i></li> </ul>
	Favoriser l'ouverture des jeunes et des adultes en formation à la diversité culturelle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un cadre de référence institutionnel, concernant les courts séjours hors Québec des jeunes et des adultes en formation au Collège, sera élaboré et mis en pratique. Ce cadre précisera, entre autres, la contribution des Départements et des Services impliqués, l'identification des rôles de chacun et les mécanismes de soutien à mettre en place. <i>Le Collège et la Fondation soutiendront un certain nombre de stages hors Québec et les participants manifesteront un taux de satisfaction de l'ordre de 75 %.</i></li> <li>- Des activités d'échanges et d'intégration avec les jeunes et les adultes inscrits au Collège dans le programme en francisation seront mises en place. <i>Le nombre d'initiatives réalisées et le nombre de participants seront importants et les participants manifesteront un taux de satisfaction de l'ordre de 75 %.</i></li> </ul>



**Deuxième orientation : Maintenir une prestation de programmes de qualité et adaptés aux besoins des jeunes et des adultes**

*Cette deuxième orientation vise la qualité de nos programmes ainsi que la contribution essentielle qu'apporte le Collège au développement de la société en offrant des programmes répondant aux transformations des milieux de travail et aux exigences des universités. La qualité de l'enseignement et de la relation à l'élève est une préoccupation constante de tous les membres du personnel et il nous faut maintenir ce précieux acquis.*

<b>Axe</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Pistes d'action et Indicateurs</b>
<b>L'amélioration continue des programmes d'études et de l'enseignement</b>	Consolider le processus continu d'amélioration des programmes notamment par la mise en œuvre de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) et la politique institutionnelle d'évaluation des enseignants (PIEEE).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans le cadre de la PIEP, les programmes compléteront les étapes du processus d'évaluation de leur programme conformément au plan de travail établi par la Direction des études. <i>Tous les programmes auront complété le processus et assuré le suivi.</i></li> <li>- Dans le cadre de la PIEEE, les enseignants auront reçu de façon systématique de la rétroaction de la part des élèves dans le cadre du volet A de la PIEEE. <i>Tous les enseignants auront recueilli les réponses au questionnaire et au moins 75 % des enseignants auront signalé que cet outil remplit son mandat et leur est utile dans leur pratique professionnelle.</i></li> </ul>
	S'assurer que les programmes répondent aux exigences du marché du travail et à celles des universités.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le taux d'admission des élèves diplômés du Collège à l'université. <i>Le maintien actuel du taux d'admission, soit de 90,16 % en 2008, tous programmes confondus.</i></li> <li>- Le taux de placement des élèves diplômés des programmes techniques du Collège sur le marché du travail. <i>Le maintien actuel du taux de placement ou de retour aux études de 95 % et plus.</i></li> </ul>
	Bonifier le développement d'une culture de relation à l'élève.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La consolidation de l'accompagnement dans le développement des compétences du personnel, notamment auprès des personnes ayant une limitation fonctionnelle. <i>Des activités de perfectionnement sous diverses formes (conférences, capsules, formations) auront été organisées et auront des impacts sur la qualité de la relation pédagogique.</i></li> <li>- La poursuite du programme d'insertion professionnelle des nouveaux enseignants. <i>Tous les nouveaux enseignants auront participé à cette formation et le taux de satisfaction sera de l'ordre de 90 %.</i></li> <li>- La poursuite de l'offre de formation en partenariat avec l'Université de Sherbrooke. <i>50 % des nouveaux enseignants se seront inscrits à un programme de formation créditée.</i></li> </ul>



**Troisième orientation : Offrir à la communauté collégiale un environnement humain et physique accueillant et digne de fierté**

Cette orientation s'adresse à l'ensemble de la communauté collégiale. Que ce soit pour travailler ou pour apprendre, le personnel et les élèves doivent évoluer dans un environnement accueillant, sécuritaire et doivent disposer d'outils et d'équipements appropriés. Le personnel est notre principale ressource pour la réalisation de notre mission. La qualité des relations interpersonnelles est essentielle à la réalisation de nos valeurs organisationnelles. De plus, signalons que le Collège s'est démarqué par des pratiques de gestion que l'on peut qualifier de gestion participative. Avec le renouvellement du personnel, toutes catégories confondues, il serait important de porter une attention particulière à ce volet.

Axes	Objectifs	Pistes d'action et Indicateurs
<b>La qualité des relations humaines</b>	Assurer au personnel un milieu de travail stimulant et propice à l'exercice de ses fonctions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en place de stratégies de prévention et d'intervention au service de la qualité du travail d'équipe. <i>Les Services et les Départements auront exprimé leurs besoins et des interventions auront été réalisées. Les personnes concernées manifesteront un taux de satisfaction de plus de 75 %.</i></li> <li>- La poursuite du perfectionnement du personnel cadre dans l'amélioration des compétences en gestion principalement en ce qui concerne les habiletés de communication, de motivation du personnel et de gestion de conflits. <i>Des activités de perfectionnement, sous diverses formes (conférences, capsules, formations), auront été organisées et auront des impacts sur la qualité des échanges avec les personnes</i></li> </ul>
	Soutenir l'engagement et la contribution du personnel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en place, dans chacun des Services, d'un système de suggestions et d'améliorations des processus de travail. <i>Tous les Services auront mis en place un système d'améliorations continues et le personnel manifestera un taux de satisfaction de 80 %.</i></li> </ul>
	Poursuivre les pratiques visant à renforcer le sentiment d'appartenance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La reconnaissance institutionnelle et personnalisée. <i>Les activités de reconnaissance des entreprises (déjà en place) seront reconduites, la Fondation poursuivra sa collaboration dans ces activités et une activité de reconnaissance personnalisée sera développée chaque année. Le personnel manifestera un taux d'appréciation de plus de 80 %.</i></li> <li>- La mise en place d'une pratique visant à mesurer l'indice de satisfaction présent au Collège. <i>Des indicateurs de l'indice satisfaction auront été développés et une mesure de cet indice aura été réalisée.</i></li> </ul>
	Poursuivre les pratiques de gestion des ressources humaines sur le mode de partenariat et de collaboration.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en place du processus pour être reconnu comme employeur de choix. <i>Le Collège aura obtenu la reconnaissance officielle en tant qu'employeur de choix.</i></li> </ul>



**Troisième orientation : Offrir à la communauté collégiale un environnement humain et physique accueillant et digne de fierté**

*Cette orientation s'adresse à l'ensemble de la communauté collégiale. Que ce soit pour travailler ou pour apprendre, le personnel et les élèves doivent évoluer dans un environnement accueillant, sécuritaire et doivent disposer d'outils et d'équipements appropriés. Le personnel est notre principale ressource pour la réalisation de notre mission. La qualité des relations interpersonnelles est essentielle à la réalisation de nos valeurs organisationnelles. De plus, signalons que le Collège s'est démarqué par des pratiques de gestion que l'on peut qualifier de gestion participative. Avec le renouvellement du personnel, toutes catégories confondues, il serait important de porter une attention particulière à ce volet.*

Axes	Objectifs	Pistes d'action et Indicateurs
<b>La qualité de l'environnement physique (intérieur et extérieur)</b>	S'assurer que les lieux et les équipements répondent aux besoins actuels et futurs des programmes.	– Un plan d'amélioration des infrastructures et de renouvellement des équipements, notamment dans les programmes lourds, sera développé et réalisé. <i>Trois projets majeurs d'amélioration des infrastructures seront réalisés.</i> <i>Quatre programmes de renouvellement des équipements seront réalisés.</i> <i>Toutes les classes seront munies d'unités multimédias.</i> – Le Collège et la Fondation exerceront une veille stratégique en ce qui concerne le renouvellement de certains équipements spécialisés. Le financement accordé par la Fondation.
	S'assurer que les lieux et les équipements contribuent au développement du sentiment de fierté et à la motivation au travail et aux études.	– L'actualisation d'un programme d'entretien des bâtiments et des équipements. <i>Trois projets d'aménagement intérieur ou extérieur seront réalisés et la communauté collégiale manifesterà un taux de satisfaction de plus de 80 %.</i>
	Renforcer la sensibilisation et le soutien au personnel dans le domaine de la santé et sécurité au travail.	– Un comité de santé et sécurité au travail sera actif et dynamique. <i>Le nombre d'activités et de projets réalisés ainsi que le nombre de personnes rejointes seront significatifs. Le personnel manifesta un taux de satisfaction de plus de 70 %.</i>



**Quatrième orientation : Contribuer au développement de la région et aux besoins de la société actuelle et future**

*Le Collège est un partenaire de choix pour contribuer au développement régional. Notre première contribution réside dans nos diplômés. Le Collège rayonne à travers la région des Laurentides par son site principal à Saint-Jérôme et ses Centres d'études collégiales à Mont-Tremblant et à Mont-Laurier. Ces centres représentent des actifs structurants pour leur communauté et il nous faut assurer leur viabilité et leur vitalité. Enfin, le Collège vise à répondre le mieux possible aux besoins des entreprises et des organismes de la région et même ailleurs au Québec et dans le monde.*

Axes	Objectifs	Pistes d'action et Indicateurs
<p><b>Une offre de formation actualisée en formation technique</b></p>	<p>S'assurer d'une adéquation de l'offre de formation créditée en lien avec les orientations régionales et les priorités exprimées (Emploi-Québec, TRIO, Créneaux ACCORD, Pacte pour l'emploi, etc.) et répondant aux besoins spécifiques de la main-d'œuvre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des nouvelles autorisations et leur mise en œuvre. <i>Le Collège obtiendra, à l'enseignement régulier, quatre nouvelles autorisations permanentes, provisoires ou partagées, en lien avec le plan d'aménagement de la formation professionnelle et technique de la région des Laurentides (hiver 2008) et en assurera leur mise en œuvre.</i></li> </ul>
<p><b>Une offre de formation accessible à l'ensemble de la région</b></p>	<p>Assurer la pérennité des Centres d'études collégiales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le maintien d'une offre de formation diversifiée pour les centres de Mont-Laurier et de Mont-Tremblant. <i>Deux projets d'alternance des programmes d'études seront développés, les délocalisations organisées, les autorisations provisoires obtenues et les formations seront dispensées. Les partenaires de la région manifesteront un taux d'appréciation de l'ordre de 85 %.</i></li> <li>- Le maintien de la collaboration de la Fondation en ce qui concerne les bourses aux élèves, le soutien aux élèves en difficulté et le soutien à des projets institutionnels. <i>Chacun des centres d'études bénéficiera de l'investissement financier de la Fondation.</i></li> </ul>
	<p>Promouvoir l'offre de services (en formation non créditée) auprès des organismes et des entreprises des différentes MRC du territoire desservi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le développement de programmes menant à une AEC. <i>Des programmes d'AEC seront développés, les formations seront dispensées et les partenaires de la région manifesteront un taux d'appréciation de l'ordre de 85 %.</i></li> <li>- L'augmentation du volume d'activités ciblant des entreprises du territoire. <i>Le nombre d'entreprises visitées, le nombre de participants inscrits ainsi que le nombre d'organismes et d'entreprises desservis auront augmenté de 20 % et les partenaires-clients manifesteront un taux d'appréciation de l'ordre de 85 %.</i></li> </ul>
	<p>Assurer une offre de service en reconnaissance des acquis et des compétences (RAC).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'actualisation d'un guichet de reconnaissance des acquis. <i>Le nombre de personnes accueillies et référées, le nombre de compétences reconnues et les personnes desservies manifesteront un taux de satisfaction de l'ordre de 70 %.</i></li> </ul>
<p><b>La recherche appliquée et le transfert de connaissances et d'expertise dans la société</b></p>	<p>En partenariat avec le milieu, contribuer à la réalisation de projets d'innovation au niveau régional, national et international.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le soutien aux entreprises, à l'échelle nationale, dans les filières industrielles associées aux mandats des deux centres collégiaux de transfert de technologie. <i>Les deux CCTT desservent des entreprises et mènent des projets porteurs et structurants dans leur secteur respectif, leur notoriété s'accroît et les entreprises clientes desservies manifesteront un taux de satisfaction de plus de 75 %.</i></li> <li>- L'exercice d'une veille stratégique par le Collège, notamment dans le domaine de l'aérospatial. <i>Le nombre de possibilités de développement pédagogique et d'activités de transfert de l'expertise à l'échelle nationale et internationale.</i></li> </ul>



**Cinquième orientation : Assurer une gestion organisationnelle optimale**

Cette cinquième orientation a trait à la gestion globale du Collège. Dans un premier temps, une attention particulière doit être portée à la circulation de l'information. Selon l'approche systémique, l'information est un facteur d'organisation, un organisme vivant ne peut rester organisé que par les informations qui le lient. Il nous faut, dans le contexte de renouvellement du personnel, nous doter de divers moyens de communication pour transmettre, de façon adéquate, les données factuelles, les décisions, les réalisations, les bons coups, tant à l'interne qu'à l'externe. Également, le Collège doit se donner les moyens financiers pour réaliser ses objectifs. L'établissement d'un plan et d'une gestion prévisionnelle de nos besoins financiers est indispensable à la réalisation du prochain plan stratégique.

Axes	Objectifs	Pistes d'action et Indicateurs
<b>Les circuits de l'information</b>	Améliorer l'accessibilité et la disponibilité de l'information (politiques, règlements, formulaires, bottin des ressources, etc.) et ainsi répondre aux besoins administratifs et pédagogiques, par l'organisation des circuits d'information impliquant les diverses composantes de la communauté collégiale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La mise à jour des mécanismes de circulation de l'information et l'identification des plates-formes les plus optimales. Ces mécanismes préciseront les contenus, les rôles et les responsabilités de chacun dans l'organisation des informations et dans leur transmission. <i>L'ensemble du personnel affirmera que les informations reçues sont pertinentes, que les informations disponibles sont fiables, qu'elles sont distribuées aux bonnes personnes au bon moment.</i></li> </ul>
<b>Les communications</b>	Assurer la diffusion d'une identité visuelle cohérente et le renforcement de l'image du Collège c'est-à-dire : <ul style="list-style-type: none"> <li>• une présence forte et concertée auprès des différents publics;</li> <li>• la consolidation et la mise en valeur de nos partenariats;</li> <li>• l'accentuation de notre visibilité institutionnelle des programmes d'études;</li> <li>• le rehaussement de notre rayonnement;</li> <li>• une meilleure compréhension des services offerts par le Collège.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– L'élaboration et la mise en place d'un plan intégré de communication et de promotion : le bon message, au bon endroit et au bon moment<sup>6</sup>. <i>Des normes et des protocoles de communication seront déterminés, connus de toutes les composantes de la communauté collégiale et seront appliqués adéquatement et de façon satisfaisante par les différents Services et Départements.</i></li> <li>– La poursuite du développement du site web. <i>Le site web est conçu de façon conviviale, répond aux besoins d'information des utilisateurs et est utilisé par le personnel comme une source d'information fiable.</i></li> <li>– Le déploiement d'outils de veille. <i>Une analyse mensuelle des articles de presse sera réalisée et un calendrier des activités et des événements susceptibles d'avoir un impact sur la notoriété du Collège sera produit.</i></li> <li>– La caractérisation des programmes d'études. <i>Chacun des programmes d'études aura développé une identité propre, des outils de promotion propres à chaque programme seront mis en place et les programmes manifesteront un taux de satisfaction de plus de 80 %.</i></li> </ul>
<b>Les pratiques de gestion</b>	Améliorer le suivi des processus de gestion.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– L'élaboration de mécanismes pour faciliter la reddition de comptes et le suivi des dossiers. <i>Des outils de reddition de comptes auront été mis en place notamment la pratique de rédaction d'un rapport annuel.</i> <i>Des mécanismes ou des outils de suivi de dossiers ou de projet auront été mis en place.</i> <i>Des processus de gestion auront été revus et améliorés.</i></li> <li>– L'élaboration de mécanisme pour assurer la gestion des processus de changement (analyse, planification, l'organisation et l'information des changements). <i>Un processus de changement sera développé et mis en place.</i></li> </ul>

<sup>6</sup> D'après Noël-Levitz, Higher Education Consulting : « Integrated marketing and communication is a philosophy that ensures that all parts of an institution are actively engaged in exchanging consistent, accurate, and positive messages with the institution's various publics ».

Un plan de communication intégrée est un moyen efficace pour amplifier notre action de communication. Il s'agit d'un plan dont les différents éléments sont interdépendants et se renforcent les uns les autres. Il suppose une mise en commun des actions planifiées en matière de communication permettant de transmettre des messages clairs et concertés, d'optimiser le rayonnement et de rehausser la notoriété du Collège auprès des différents publics.



**Cinquième orientation : Assurer une gestion organisationnelle optimale**

*Cette cinquième orientation a trait à la gestion globale du Collège. Dans un premier temps, une attention particulière doit être portée à la circulation de l'information. Selon l'approche systémique, l'information est un facteur d'organisation, un organisme vivant ne peut rester organisé que par les informations qui le lient. Il nous faut, dans le contexte de renouvellement du personnel, nous doter de divers moyens de communication pour transmettre, de façon adéquate, les données factuelles, les décisions, les réalisations, les bons coups, tant à l'interne qu'à l'externe. Également, le Collège doit se donner les moyens financiers pour réaliser ses objectifs. L'établissement d'un plan et d'une gestion prévisionnelle de nos besoins financiers est indispensable à la réalisation du prochain plan stratégique.*

<b>Axes</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Pistes d'action et Indicateurs</b>
<b>Les ressources humaines</b>	Réduire le nombre de postes précaires.	– La stabilisation de la situation financière du Collège et le développement d'outils financiers. <i>Des réserves financières seront constituées pour les projets majeurs.                      Un solde minimal de surplus accumulé du Collège sera maintenu.</i>

