



Cégep André-Laurendeau

# Planification stratégique 2010.2015

Adopté au conseil d'administration du 22 juin 2011



*« Il n'y a qu'un moyen d'en sortir : étudier, participer à une œuvre collective,  
élargir son paysage intérieur... »<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Lettre d'André Laurendeau à Ghislaine Perrault, 8 juillet 1931, cité dans : PIROTTE Nadine,  
*Penser l'éducation : nouveaux dialogues avec André Laurendeau*, Éditions Boréal, Montréal, 1989, page 75.

**Direction**

Hervé Pilon, directeur général

**Comité de direction**

Manon Delisle, directrice du Service de la formation continue et du développement international

Cynthia Ingenito, directrice des études

Christian Laberge, directeur du Service à la vie étudiante et à la communauté

Ginette Leclair, directrice du Service des ressources matérielles

Pierre Massela, directeur du Service des ressources financières

Yvan O'Connor, directeur du Service des ressources humaines

**Comité de travail**

Cynthia Ingenito, directrice des études (Automne 2010)

Christian Laberge, directeur du Service à la vie étudiante et à la communauté

Royal Lévesque, directeur des études par intérim (printemps 2010)

Yvan O'Connor, directeur du Service des ressources humaines

Bernard Legault, conseiller pédagogique

Hervé Pilon, directeur général

**Rédaction**

Bernard Legault

**Révision linguistique**

Geneviève Laurendeau

**Mise en forme**

Service des communications

*NOTE : Le générique masculin est épïcène.*

# TABLE DES MATIÈRES

<b>MOT DU PRÉSIDENT</b>	9
<b>PRÉSENTATION PAR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL</b>	11
<b>MISSION, VISION, VALEURS</b>	13
1. Mission	13
2. Vision	13
3. Valeurs	14
4. Projet éducatif	14
5. Image corporative	15
<b>CONTEXTE</b>	17
1. Valeurs des jeunes	17
2. Démographie régionale	18
3. Réussite scolaire	21
4. Organismes scolaires	22
5. Environnement socioéconomique	23
6. Ressources humaines et financières	25
<b>ORIENTATIONS ET ENJEUX</b>	27
1. Favoriser la réussite éducative et l'engagement de l'étudiant	27
2. Consolider notre vocation d'institution innovante	30
3. Développer l'organisation afin de soutenir la réussite, l'engagement et l'innovation	32
<b>ORIENTATIONS STRATÉGIQUES</b>	35
<b>RÉSUMÉ</b>	36
<b>ANNEXES</b>	
Annexe 1 : Suivi du plan stratégique	
Annexe 2 : Échéancier du suivi	
Annexe 3 : Démarche de consultation	
Annexe 4 : Définition des sigles et indicateurs	
Annexe 5 : Objectifs opérationnels	

# MOT DU PRÉSIDENT

## Un plan qui inspire notre vision et nos décisions

Le plan stratégique constitue le guide fondamental d'une institution pour orienter et prioriser les actions déterminantes pour son développement. Dans notre Collège, le bilan du plan stratégique 2006-2010 démontre la pertinence des choix que nous avons faits dans le passé et met en lumière le chemin parcouru grâce à ce guide.

Avec un environnement interne et externe en pleine évolution, les défis de la société québécoise interpellent constamment le monde de l'éducation. À titre d'institution d'enseignement supérieur, notre Collège est appelé à être attentif aux enjeux actuels et futurs de notre communauté afin d'y apporter une contribution pertinente.

Pour le conseil d'administration, le plan stratégique constitue donc une carte routière ou un GPS qui permet aux administrateurs de choisir les meilleurs chemins à travers les décisions qui doivent être prises dans la direction du collège. À ce titre, nous souhaitons que le plan stratégique 2010-2015 s'oriente résolument dans une approche client centrée sur l'étudiant et sur la communauté. Cette approche et cette façon de faire s'inscrivent d'ailleurs dans les racines qui ont donné naissance à notre Cégep il y a plus de 40 ans.

Issu de la demande et des besoins du milieu, le Cégep André-Laurendeau s'est toujours présenté comme un milieu chaleureux, de taille humaine, où l'étudiant occupe une place de choix. La valeur et l'engagement des enseignants et du personnel ont également toujours fait de notre institution un milieu de vie offrant une formation de qualité et un établissement bien branché sur sa communauté.

En lisant le texte réactualisé de notre mission, cette volonté d'accompagner activement le développement de nos étudiants, jeunes ou adultes, s'exprime bien et illustre le souci de notre institution de permettre à sa clientèle de progresser au plan personnel et professionnel. Tant dans la vision que dans les valeurs du collège, on retrouve également les ingrédients d'une recette prometteuse qui contribuent à faire du Cégep André-Laurendeau un milieu de formation reconnu et jouant pleinement son rôle auprès des étudiants et du milieu.

Au nom des membres du conseil d'administration, je vous rappelle l'importance de l'engagement de tous afin de canaliser les ressources et les efforts sur la plus belle et la plus grande des missions : la réussite de nos étudiants.

**Yves Meunier**  
Président  
Conseil d'administration

# PRÉSENTATION PAR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Je suis particulièrement fier de présenter ce nouveau plan stratégique du Cégep André-Laurendeau, et ce pour au moins trois raisons. D'abord, il s'appuie sur les résultats du plan 2006-2010 qui a permis au Cégep de se renforcer comme institution, de développer ses programmes et de devenir plus efficace dans sa gestion. Ces assises, devant toujours être renforcées et consolidées, sont essentielles à la poursuite de notre travail et à l'accomplissement de notre mission.

Le plan stratégique 2010-2015 est le fruit d'une longue et fructueuse consultation dans le milieu qui nous procure un deuxième objet de fierté. Le travail soutenu du personnel, toutes catégories confondues, a permis d'examiner avec soin plusieurs idées, plusieurs propositions et plusieurs objectifs possibles et de faire les choix appropriés. Les consultations auprès des étudiants et des partenaires sont venues enrichir la réflexion. La qualité du débat témoigne d'une maturité institutionnelle que je tiens à souligner.

Les résultats sont aussi impressionnants. Le nouveau plan stratégique affirme la volonté claire de centrer notre action et nos ressources vers l'étudiant. Nous parlons ici de l'étudiant, sans « s », et non « des étudiants » vus comme un tout. En effet, chaque étudiant est un être distinct qui a son cheminement propre et qui requiert, pour réussir, des services adaptés à ses besoins pour réussir.

L'approche retenue constitue un signal clair, une prise de conscience importante, à l'effet que les étudiants ne sont plus des groupes homogènes qui doivent être traités et soutenus de la même façon. Nous devons maintenant prendre acte de la variété des parcours, de la diversité des provenances, des acquis différenciés des étudiants, jeunes et adultes.

Cette nouvelle réalité constitue un défi de taille pour les enseignants et pour l'ensemble de l'organisation. La recette du succès réside dans l'engagement. L'engagement de l'étudiant qui demeure toujours le premier responsable de son succès et de sa réussite académique et personnelle. L'engagement du personnel, auquel nous portons une attention particulière, afin de nous assurer que tous puissent évoluer dans un milieu de travail stimulant et attrayant.

Je me dois de souligner, en terminant, l'importance que le plan stratégique attache à l'innovation. Dans un monde en constante mouvance, nous devons toujours être actifs et attentifs à la fois à l'environnement immédiat et international dans lequel nous évoluons, ainsi qu'à la réalité changeante des jeunes et des adultes qui sont notre raison d'être.

Le directeur général



**Hervé Pilon**

# MISSION, VISION, VALEURS

Le Cégep André-Laurendeau est un établissement d'enseignement supérieur. Il s'est constitué en septembre 1969 à la suite d'une demande de la communauté. Il ouvre ses portes en août 1973 pour accueillir quelques centaines d'étudiants dans des locaux temporaires, avant de s'installer dans le nouvel édifice de la rue Lapierre en 1976. Situé dans le sud-ouest de l'île de Montréal, son réseau de recrutement et de partenaires socioéconomiques l'associe particulièrement à quatre arrondissements de la Ville de Montréal : LaSalle, Sud-Ouest, Verdun et Lachine ainsi qu'aux onze municipalités de la municipalité régionale de comté (MRC) de Roussillon.

En 2010, le Cégep André-Laurendeau offre un enseignement de grande qualité à 3200 étudiants de l'enseignement ordinaire et à plus de 700 étudiants à temps complet à la formation continue. L'établissement bénéficie aussi de la présence de deux centres collégiaux de transfert de technologie sur lesquels s'appuie son leadership reconnu en recherche appliquée, et se distingue par son dynamisme au niveau international.

## 1. Mission

S'inspirant de celui qui lui a légué son nom, la mission du Cégep André-Laurendeau est de :

---

*Contribuer à la formation d'une personne qualifiée, responsable et engagée tout en participant activement à la vie de la communauté.*

---

**Contribuer** fait référence aux responsabilités partagées entre le Cégep et l'étudiant. L'établissement met en place des programmes, des mesures d'encadrement et des services permettant à l'étudiant de choisir, d'élaborer, de s'investir et d'atteindre son projet de formation.

Une **personne qualifiée** est une personne qui a le désir et le goût d'apprendre, et qui persévère dans le but d'obtenir un diplôme lui permettant de poursuivre des études universitaires ou de s'intégrer au marché du travail.

Une **personne responsable** est une personne autonome, qui a la capacité de faire des choix et qui est prête à consentir les efforts lui permettant d'atteindre ses objectifs. C'est aussi une personne qui prend les meilleures décisions pour assurer son développement personnel, sa santé et son équilibre mental.

Une **personne engagée** est un citoyen actif, qui développe sa solidarité et s'implique dans sa communauté. C'est aussi une personne ouverte à la diversité des idées et des cultures, et qui se préoccupe de l'environnement.

**Participer activement à la vie de la communauté**, c'est reconnaître que le Cégep a aussi comme mission d'être partenaire de son milieu et de s'y impliquer dans les limites de ses expertises et de ses moyens.

## 2. Vision

---

*Être reconnu pour notre engagement envers l'étudiant, pour l'excellence et la rigueur de nos formations et pour la richesse et l'ouverture de notre milieu.*

---

Notre **engagement envers l'étudiant** vise à favoriser son développement global, à susciter chez lui le désir d'apprendre et de s'améliorer, et à encourager ses efforts. C'est aussi lui offrir l'encadrement lui permettant de multiplier les succès.

**L'excellence et la rigueur** caractérisent notre volonté de mettre en œuvre une pédagogie active et de planifier des activités d'apprentissages stimulantes, de qualité et invitant au dépassement de soi. C'est aussi d'offrir des formations proposant des parcours souples, adaptés et pertinents, répondant aux besoins du marché.

La **richesse de notre milieu** fait ici référence à un milieu stimulant, innovant, créateur, écoresponsable et promulguant de saines habitudes de vie.

L'**ouverture de notre milieu** c'est aussi reconnaître notre multiculturalisme, notre tolérance et notre respect envers l'autre, qu'il soit de culture différente ou qu'il partage des idées différentes. C'est enfin notre contribution au développement de nos communautés locale et régionale et notre ouverture sur le monde.

### 3. Valeurs

Pour réaliser sa mission, le Cégep André-Laurendeau s'appuie sur des valeurs partagées par son personnel et par ses étudiants. Ces valeurs sont à la fois ancrées dans la tradition et la culture, et toujours perfectibles dans leur intégration aux comportements institutionnels :

**Passion, engagement et fierté** : une attitude de collaboration de l'ensemble des membres de l'organisation pour l'accomplissement de la mission et des orientations par des efforts soutenus, le partage des compétences et la responsabilisation dans les actions et décisions.

**Détermination, persévérance et respect** : une attitude guidée par une ténacité et une volonté démontrées par des actions constantes, des relations orientées par l'écoute et la tolérance aux différences ainsi que la valorisation d'échanges courtois témoignant de l'importance et de la valeur de toutes les personnes.

**Esprit d'équipe** : une convergence des efforts individuels et collectifs assurée par la collaboration, la coresponsabilité et l'entraide entre les différentes équipes au sein du Cégep, ayant comme impact d'améliorer la qualité de vie de toute la communauté.

**Innovation et ouverture** : une attitude ouverte sur le monde, entrepreneuriale, créative et inspirée face aux défis ainsi qu'une collaboration avec nos partenaires répondant aux besoins du marché et provoquant l'adaptation aux besoins de la clientèle.

**Plaisir au travail** : un bien-être, une qualité de vie et des relations harmonieuses au cœur des préoccupations.

## 4. Projet éducatif

Le projet éducatif s'appuie sur la conviction que l'étudiant est le premier maître d'œuvre de sa réussite. Quatre axes en constituent les points de repère pour l'intervention de chaque éducateur afin de créer un espace relationnel favorisant le développement de l'étudiant pour contribuer à ce qu'il devienne :

- une personne autonome et équilibrée ayant le sens des responsabilités;
- une personne ouverte à la diversité, à une solidarité éclairée et capable d'un engagement;
- une personne respectueuse, épanouie, sensible à l'environnement et ayant le souci des autres et de leurs différences;
- une personne rigoureuse, intellectuellement honnête, créative et capable de trouver des solutions dans un contexte de travail en équipe.

## 5. Image corporative

En juin 2006, le conseil d'administration adoptait une nouvelle facture corporative en sélectionnant un nouveau logo pour représenter le Collège, l'ancien datant de 1988.

Cette image modernisée présente les initiales du Cégep André-Laurendeau sous la forme d'une *étoile* qui représente l'excellence et la distinction, alors que la *poignée de main* symbolise l'entraide et la relation. La *couleur bleu* signifie l'équilibre, l'intelligence, la confiance et la créativité, tandis que l'*orange* illustre le dynamisme, la communication, l'ambition, la joie et le progrès. Les couleurs sont complémentaires pour insister sur l'interaction et la diversité.



Depuis l'automne 2010, toutes les équipes sportives affichent une signature unique leur assurant ainsi une identité distinctive de marque. Cette signature servira de point de ralliement, de fierté et d'engagement pour les étudiants et le personnel qui, s'y reconnaîtront.



# CONTEXTE

## 1. Valeurs des jeunes

Le Cégep André-Laurendeau existe d'abord pour les jeunes et les adultes qui souhaitent se qualifier pour occuper un emploi ou obtenir le diplôme qui leur permettra de poursuivre des études universitaires. À l'automne 2010, un sondage éclair auprès de 600 étudiants, démontre que les répondants accordent une importance primordiale à la réussite de leurs études et aux efforts requis pour y arriver. Ainsi les deux valeurs les plus significatives pour eux sont la détermination (43 %) et la persévérance (38 %). De plus, ils souhaitent que leurs études se déroulent dans un contexte basé sur des relations guidées par l'écoute et la tolérance et dans un milieu inspiré par la passion et la fierté.

Une étude récente sur les valeurs des jeunes canadiens révèle que les jeunes croient en une société qui prendra davantage les citoyens au sérieux; où chacun accepte la responsabilité de contribuer à une société plus équitable, plus durable, plus en santé et mieux renseignée; où il est possible pour tous d'avoir accès à des services publics de qualité<sup>2</sup>. Ces croyances s'appuient sur des valeurs qui font une place importante à l'honnêteté et à l'éthique, à la viabilité à long terme et à la prévention, à l'équité et à l'efficacité.

De plus, il ressort que les jeunes ont des attentes élevées à l'égard des établissements d'enseignement, des éducateurs, des parents et d'eux-mêmes<sup>3</sup>. Ils croient nécessaire que les milieux de travail mettent en place des normes d'emploi rigoureuses<sup>4</sup>. Ils s'attendent à recevoir des soins de santé de haute qualité, peu importe où ils se trouvent au Canada<sup>5</sup>. Ils adoptent une vision holistique et à long terme de l'environnement, ce qui impliquera de poser des gestes audacieux pour transformer notre société matérialiste et gaspilleuse<sup>6</sup>. Aux yeux des jeunes, la citoyenneté prend une signification vraiment particulière. Elle implique leur participation active dans leur collectivité et dans les décisions politiques<sup>7</sup>.

Les jeunes se disent ouverts aux questions internationales. En effet, la hausse de la demande pour les échanges interculturels témoigne de la volonté de plusieurs d'entre eux de mieux connaître le monde dans lequel ils vivent. Ils souhaitent apprendre, être informés, partager, côtoyer et se solidariser avec d'autres jeunes et d'autres peuples. Ayant des opinions et des préoccupations sur la pauvreté, l'état de santé de notre planète et la diversité culturelle, les jeunes ne veulent pas seulement être des spectateurs des changements qu'amène la mondialisation. Ils souhaitent participer aux changements.

<sup>2</sup> RÉSEAUX CANADIENS DE RECHERCHE EN POLITIQUES PUBLIQUES, *Vers un plan d'action pour le Canada, notre vision, nos valeurs et nos actions, Dialogue et Sommet national des RCRPP, Faire participer les jeunes canadiens du 24 au 27 novembre 2005*, mars 2006, 26 p.

<sup>3</sup> Ibid. p. 7.

<sup>4</sup> Ibid. p. 10.

<sup>5</sup> Ibid. p. 13.

<sup>6</sup> Ibid. p. 16.

<sup>7</sup> Ibid. p. 21.

Dans une autre étude de 2006<sup>8</sup>, le chercheur à l'Observatoire Jeunes et Société, Jacques Roy, constate « qu'actuellement, sept étudiants sur dix (72 %) occupent un emploi pendant l'année scolaire. Il s'agit d'un phénomène sans précédent qui ne cesse de progresser depuis deux décennies<sup>9</sup>. ». Dans l'esprit des étudiants, le travail rémunéré est principalement motivé par une quête d'autonomie et de développement personnel<sup>10</sup>, et non principalement par leurs besoins de subsistance.

Le chercheur constate aussi que « les valeurs des collégiens s'accordent d'une manière remarquable avec le milieu collégial. Leur système de valeurs est même un point d'appui à la réussite scolaire<sup>11</sup>. ». Par exemple, les valeurs se rapportant directement au milieu de l'éducation telles que l'acquisition des connaissances, l'importance de l'effort pour réussir, et surtout la compétence professionnelle, sont au premier rang des énoncés de valeurs<sup>12</sup>. Par opposition, il y a une certaine « secondarisation » des valeurs se rapportant à l'univers de la matérialité : consommation, apparence, argent<sup>13</sup>.

## 2. Démographie régionale

Le Cégep André-Laurendeau accueille des étudiants provenant principalement de deux secteurs : l'île de Montréal (54 %) et la Rive-Sud de Montréal (42,3 %). Parmi les étudiants inscrits vivant sur l'île de Montréal, 71 % proviennent des arrondissements Sud-Ouest, Verdun, LaSalle et Lachine. Tandis que, parmi les étudiants inscrits vivant sur la Rive-Sud de Montréal, 69 % proviennent des municipalités de Châteauguay, Mercier et St-Constant. Enfin, plus de 75 % des étudiants inscrits à la formation continue résident sur l'île de Montréal.

À l'automne 2010, 55 % des nouveaux étudiants admis à l'enseignement ordinaire accèdent au collégial immédiatement après avoir obtenu un diplôme d'études secondaires. Les autres nouveaux étudiants (45 %) ont complété des études secondaires au secteur des adultes (11 %), dans un autre pays (7 %), reviennent après des études universitaires (2 %) ou sont des étudiants ayant déjà vécu une ou des expériences collégiales (25 %)<sup>14</sup>. Au secteur technique, 62 % des nouveaux étudiants admis ne proviennent pas directement du secondaire.

Environ 15 % des étudiants proviennent de familles où l'un des deux parents est immigrant. On constate également que de plus en plus d'adultes reviennent aux études dans le but d'améliorer leur situation économique, de se perfectionner ou de se recycler. Ils s'inscrivent dans des programmes menant à un diplôme d'études collégiales (DEC) ou à une attestation d'études collégiales (AEC). Cette clientèle se compose d'adultes dont une majorité, plus de 80 %, est née à l'extérieur du Québec et souhaite se qualifier pour mieux s'intégrer le marché du travail et la société québécoise.

<sup>8</sup> ROY Jacques, *Résultats préliminaires de l'enquête nationale menée au Québec auprès des collégiens sur le travail rémunéré et la réussite scolaire*, Cégep de Sainte-Foy/Observatoire jeunes et société, 16 juin 2006, 9 p.

<sup>9</sup> Ibid. p. 4.

<sup>10</sup> Ibid. p. 5.

<sup>11</sup> Ibid. p. 3.

<sup>12</sup> Ibid. p. 4.

<sup>13</sup> Ibid. p. 4.

<sup>14</sup> Ces derniers ont changé de programme ou ont interrompu leurs études durant une session ou plus.

À l'automne 2008, pour les principales écoles secondaires de notre bassin (île de Montréal et Rive-Sud), le comportement des étudiants par rapport aux études collégiales, selon leur lieu de résidence, est différent et rend plus complexe nos stratégies de recrutement. En effet, 51 % des étudiants des écoles des arrondissements périphériques de l'île de Montréal poursuivent leurs études postsecondaires, De leur côté, 77 % des étudiants de la Rive-Sud poursuivent des études collégiales, mais une proportion importante d'entre eux se dirige vers les autres cégeps de la région métropolitaine. Enfin, un plus grand nombre d'étudiants des écoles secondaires privées poursuivent leurs études au collégial, mais un faible pourcentage de ce nombre choisit le Cégep André-Laurendeau (13 %) (*voir le tableau plus bas*).

Année 2007-2008	Écoles secondaires publiques Montréal		Écoles secondaires publiques Rive-Sud		Écoles secondaires privées	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Nombre d'écoles visées	6		3		2	
Nombre d'inscrits (sept. 2007)	1167		1319		552	
Nombre de demandes au SRAM (% vs inscrits en sept. 07)	599	51 %	963	73 %	435	79 %
Nombre de demandes dans un programme offert au Cégep André-Laurendeau (% vs demandes totales au SRAM)	459	77 %	576	60 %	357	82 %
Nombre de demandes au CAL (% vs demandes au SRAM dans un programme offert au CAL)	188	41 %	203	35 %	48	13 %

Au printemps 2010, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) établissait des prévisions de clientèles pour l'enseignement ordinaire. Selon ces prévisions, les effectifs des cégeps de l'île de Montréal atteindront un sommet vers 2013, ils seront par la suite en réduction jusqu'en 2019 (*voir le graphique à la page suivante*). Pour le Cégep André-Laurendeau, ces prévisions prévoient une clientèle relativement stable, à 2700 étudiants jusqu'en 2016. Toutefois, ces prévisions ne tiennent pas compte de la situation particulière de l'île de Montréal. En effet, déjà à l'automne 2010, plusieurs centaines d'étudiants admissibles ont été refusés par les cégeps de l'île, ceci après l'admission au 4<sup>e</sup> tour de quelque 600 étudiants<sup>15</sup>. Il est réaliste d'envisager que cette situation particulière se maintiendra au moins pour les cinq prochaines années. Cette situation aura inévitablement des effets positifs sur la croissance du nombre d'étudiants au Cégep André-Laurendeau. Il est d'ailleurs le seul cégep de la région métropolitaine disposant d'une capacité d'accueil importante à l'heure actuelle. En effet, seulement 3200 étudiants sont inscrits en 2010-2011, alors que le devis établit par le MELS permet au Collège d'accueillir jusqu'à 3700 étudiants.

<sup>15</sup> Source SRAM, Rapport STDA présentant le nombre d'admis au 4<sup>e</sup> tour, extrait le 6 décembre 2010.

## Prévision d'effectifs inscrits à l'enseignement ordinaire à temps plein

Source MELS, système prévisionnel SIPEEC, version mai 2010

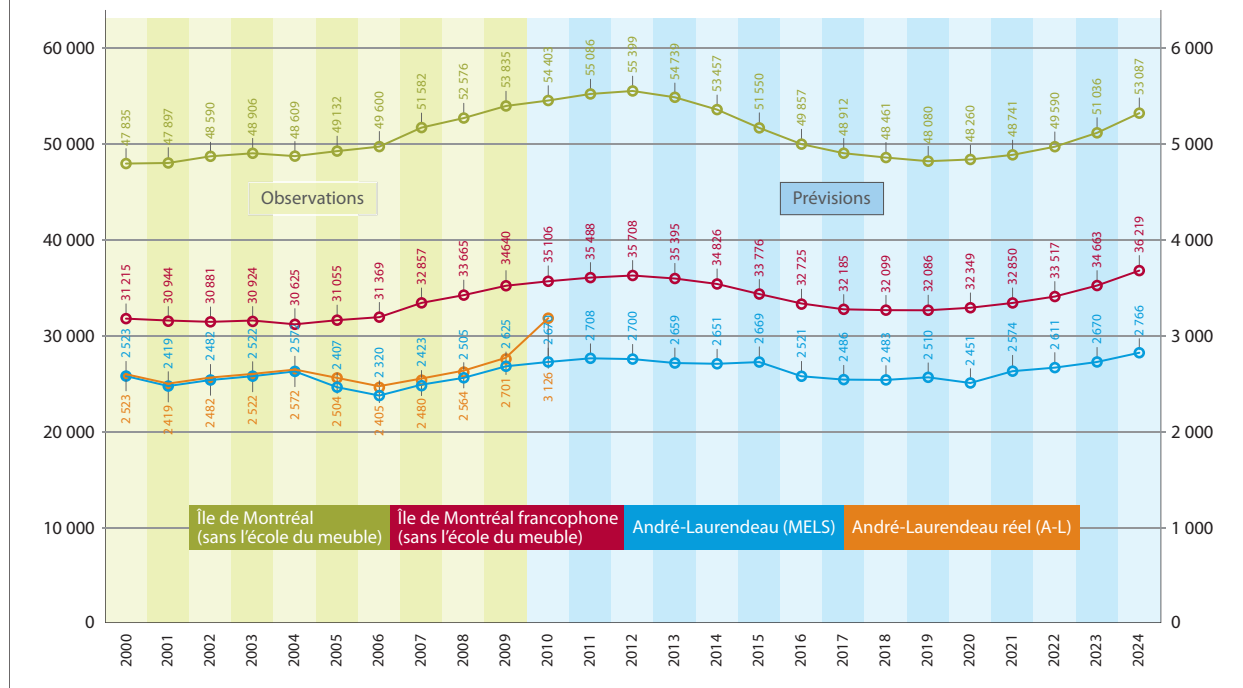


Figure 1: Prévision d'effectifs inscrits à l'enseignement ordinaire à temps plein 2010-2024

Le Cégep a vu augmenter de façon significative, au cours des dernières années, des populations étudiantes particulières nécessitant des services personnalisés, voire spécialisés. Cette tendance ne diminuera pas au cours des prochaines années, les cégeps ayant l'obligation d'admettre l'étudiant dans le programme de son choix, peu importe sa limitation. Ces populations dites « émergentes », regroupent des étudiants pour qui des mesures accommodantes doivent être mises en place pour pallier à leur difficulté.

Dans un contexte où la concurrence entre les institutions sur l'île de Montréal et sa périphérie est de plus en plus forte. Par exemple, ne citons que deux cas récents, la volonté exprimée par un établissement collégial public de la Montérégie d'ouvrir un campus offrant la formation préuniversitaire à Châteauguay et celle d'un collège secondaire privé de Lachine d'offrir des programmes préuniversitaires à l'automne 2011.

Dans un contexte où chacun des groupes d'étudiants décrits plus haut a des caractéristiques propres qui méritent de s'y attarder et d'adapter nos méthodes d'intervention.

Les défis de recrutement, d'encadrement et de diplomation des étudiants demeurent immenses.

### 3. Réussite scolaire

À l'automne 2010, parmi les étudiants qui en sont à leur première expérience collégiale (population A), près des trois quart arrivent directement du secondaire. L'observation des données du tableau plus bas montre que, généralement, la qualité des dossiers scolaires des étudiants nouvellement admis est plus faible que dans les cégeps francophones de l'île de Montréal.

	MGS <sup>16</sup>		% d'étudiants ayant une MGS inférieure à 70 %	
	AL	Cégeps francophones île de Montréal	AL	Cégeps francophones île de Montréal
<b>Indicateurs moyens de 2005-2009</b> pour les nouveaux admis sans passé collégial (population A)	76,8 %	78,6 %	13,7 %	8,6 %

Le portrait des principaux indicateurs de cheminement scolaire, dressé plus bas, nous indique que des efforts supplémentaires devront être consacrés pour favoriser la réinscription et la diplomation des étudiants.

	TRmoy <sup>17</sup>		Taux de réinscription 3 <sup>e</sup> session (MCMP <sup>18</sup> )	
	AL	Cégeps francophones île de Montréal	AL	Cégeps francophones île de Montréal
<b>Indicateurs moyens pour les cinq années les plus récentes</b> pour les nouveaux admis sans passé collégial (population A)	77,2 %	77,8 %	52 %	57,7 %

	Taux de diplomation (MCMP) dans la durée prévue		Taux de diplomation (TCTP <sup>19</sup> ) 2 ans après la durée prévue	
	AL	Cégeps francophones île de Montréal	AL	Cégeps francophones île de Montréal
<b>Indicateurs moyens pour les cinq années les plus récentes</b> pour les nouveaux admis sans passé collégial (population A)	28,6 %	32 %	51,5 %	60,6 %

À la formation continue, les étudiants suivent des formations techniques menant à des AEC. Ces attestations d'une durée de 200 à 1400 heures se déroulent sur une à quatre sessions en temps continu. La majorité des étudiants, nous l'avons écrit, sont des immigrants récents. Ils cherchent à mettre à jour une formation antérieure réalisée dans leur pays d'origine ou à recevoir une formation spécialisée leur permettant de trouver un emploi. Leur taux de diplomation se situe à près de 80 %.

<sup>16</sup> Moyenne générale au secondaire.

<sup>17</sup> Taux de réussite moyen.

<sup>18</sup> Même collège même programme.

<sup>19</sup> Tout collège tout programme.

## 4. Organismes scolaires

L'automne 2010 marque l'entrée au collégial des étudiants issus du nouveau au secondaire.

---

« Le nouveau au secondaire s'inscrit dans une démarche globale de réforme de l'éducation. Dans l'esprit du Conseil, cette réforme sous-tend trois grandes visées : 1) une école plus juste du point de vue de l'égalité des chances, donc plus propice à la réussite de tous; 2) un programme scolaire plus étoffé et moins éparpillé; 3) une plus grande cohérence et convergence entre les éléments du curriculum.<sup>20</sup>»

---

Ce changement important dans les programmes du secondaire implique, pour les prochaines années, un contexte de transition qui présente des défis significatifs au niveau de l'articulation des structures, de l'arrimage des savoirs et des pratiques pédagogiques, et de l'intégration des étudiants aux études supérieures.

Les acteurs scolaires se regroupent afin de rendre plus cohérentes leurs actions éducatives. Ainsi, des tables de concertation interordres se sont organisées pour définir et mettre en œuvre des plans de développement en formation professionnelle et technique. Pour la région métropolitaine, *Éducation Montréal*<sup>21</sup> a présenté, à l'automne 2009, son plan d'aménagement de l'offre de formation professionnelle et technique de Montréal. Ce plan est le résultat d'une concertation entre les acteurs montréalais en formation et en emploi, et les partenaires du marché du travail.

---

« Ce plan est un outil privilégié pour prendre le virage d'une approche clientèle misant sur le déploiement de services intégrés en pôle de spécialisation et d'innovation. Il vise également à rendre l'offre de formation professionnelle et technique inclusive et accessible à tous avec une attention particulière pour les personnes immigrantes et celles qui ont du mal à demeurer en formation, qui ne sont pas diplômées ou qui manquent de qualification professionnelle.<sup>22</sup> »

---

De plus, les collèges de Montréal ont créé *Compétences Montréal*, le centre montréalais de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) qui offre un service de première ligne aux adultes souhaitant s'intégrer ou se réintégrer au marché du travail. La RAC est appelée à se développer au cours des prochaines années. Elle renforce les liens entre le milieu collégial et les entreprises et permet à un plus grand nombre de personnes d'obtenir une qualification pertinente et d'améliorer leurs conditions de vie.

Cette mobilisation du milieu scolaire et économique de Montréal devient essentielle dans un contexte où l'ouverture des cartes de programmes sur le territoire montréalais suppose qu'un nouveau redéploiement des offres de formations devra tenir compte autant de l'équilibre des ressources existantes, que de la différenciation des clientèles et des besoins du marché de l'emploi. La mobilisation influencera notre offre de formation et notre développement au cours des prochaines années, d'autant plus que, devant la perspective annoncée d'un manque important de techniciens qualifiés, une pression accrue se manifesterait pour augmenter les taux de diplomation au niveau du secteur technique.

<sup>20</sup> Conseil supérieur de l'éducation, *Regards renouvelés sur la transition entre le secondaire et le collégial*, avis au MELS, mai 2010, p. 11.

<sup>21</sup> Éducation Montréal, *Plan d'aménagement de l'offre de formation professionnelle et technique Île de Montréal*, octobre 2009, 53 p.

<sup>22</sup> Éducation Montréal, présentation du plan stratégique, [page consultée le 12 janvier 2011], [En ligne], adresse URL : <http://educationmontreal.org/plan.html>

## 5. Environnement socioéconomique

Les quatre arrondissements du sud-ouest de l'île de Montréal regroupent une population en moyenne plus âgée, ayant un revenu familial moyen inférieur et dont les responsables de ménages sont moins scolarisés que la population regroupée dans la MRC de Roussillon. Les partenariats économiques du Cégep sont aussi présents et soudés avec les arrondissements de la ville de Montréal qu'ils le sont avec les villes de la Rive-Sud de Montréal. Ne citons ici que quelques exemples : l'Aquadôme, la Salle Jean-Grimaldi, Loisirs 3000, le Centre intégré de formation en santé au CSSS Jardins-Roussillon.

Parmi les régions administratives du Québec, Montréal est l'une de celles qui a été le plus fortement touchée par les pertes d'emplois au cours de la dernière récession de 2008. Plusieurs indicateurs nous laissent croire que la situation s'améliore et qu'il en sera ainsi au cours des prochaines années. Par exemple, le nombre d'emplois perdus a été récupéré en deux ans. *Le Plan emploi métropole*, pour rehausser les compétences de la main-d'œuvre et améliorer la productivité des entreprises, propose de concentrer les efforts dans les secteurs les plus performants et ceux qui ont un fort potentiel de création d'emplois [aérospatiale, technologies de l'information et des communications, biopharmaceutique, services financiers, logistique des transports et de l'entreposage]<sup>23</sup>.

En 2008, le Québec a accueilli 45 864 immigrants<sup>24</sup> et ce nombre ira en augmentant au cours des prochaines années. La majorité, près de 80 % s'établit dans la région de Montréal, et plus particulièrement dans l'ouest de l'île (plus des deux tiers). Il s'agit d'une immigration adulte et scolarisée dont plus de 60 % possèdent 14 années de scolarité ou plus. Selon les dernières données du recensement (2006), les personnes immigrantes représentent 36,5 % de la population totale de l'île de Montréal. Toutefois, l'intégration en emploi est difficile, leurs diplômes étant peu reconnus, ayant pour résultat qu'un nombre important de personnes qualifiées se retrouvent au chômage. Le Conseil régional des partenaires du marché du travail de Montréal (CRPMTM)<sup>25</sup> identifie six axes prioritaires pour améliorer la situation : la dimension humaine, l'intégration socioculturelle, la francisation, la reconnaissance des acquis et des compétences, l'accompagnement des employeurs et l'intégration des services.

Plusieurs de ces axes interpellent le Cégep et particulièrement son service de la formation continue. Ils influenceront le développement des services que nous offrons aux immigrants. Nous pensons particulièrement à la francisation, à la reconnaissance des acquis et des compétences, à l'adaptation des parcours de formation pour faciliter les passages d'une formation à l'autre, à la sensibilisation à la culture des entreprises d'ici et au réseautage.

<sup>23</sup> MESS, *Plan emploi métropole : mobiliser, former, prospérer pour une économie de classe mondiale*, Gouvernement du Québec, mai 2010, 12 p.

<sup>24</sup> CÔTÉ-GALARNEAU, Johanne, *Présentation faite au personnel du Cégep le 25 février 2010*, Immigration-Québec sud de Montréal, MICC. Sources complémentaires :

MICC, *Portraits régionaux 1999-2008 : caractéristiques des immigrants établis au Québec et dans les régions en 2010*, Gouvernement du Québec, décembre 2010, 54 p.

MICC, *Présence en 2010 des immigrants admis au Québec de 1999 à 2008*, Gouvernement du Québec, décembre 2010, 33 p.

<sup>25</sup> CRPMTM, *L'immigration à Montréal... une richesse pour tous*, Document synthèse présenté lors de la journée d'étude sur le même thème organisé par Défi Montréal, 15 novembre 2010. 17 p.

On parle depuis plusieurs années que l'économie du Québec se développera dans la mesure où il aura la capacité de développer une économie compétitive, productive et toujours plus intensive du savoir<sup>26</sup>.

---

*« Si le Québec ne dispose pas d'une main-d'œuvre bien formée dans ses entreprises, ses centres de recherche et ses universités, il pourra difficilement tirer son épingle du jeu sur l'échiquier de l'économie du savoir. De 2000 à 2009, les gains d'emplois au cours de la décennie se sont produits davantage chez les gens qui avaient une formation académique postsecondaire. De même, on a observé une augmentation du nombre de personnes affectées à la recherche au Québec et, à ce titre, on peut dire qu'il a marqué des points. Par ailleurs, d'ici 2018, la croissance de l'emploi se manifestera davantage en nombre chez les techniciens et les universitaires, ce qui ne fait qu'accroître notre conviction qu'il faut soutenir la persévérance scolaire, l'éducation et la recherche. <sup>27</sup>»*

---

C'est donc aux cégeps qu'il appartient de former un nombre important de cette main-d'œuvre qualifiée : *environ 60 % des emplois font appel à des compétences de la formation professionnelle et technique plus ou moins poussées*<sup>28</sup>. Or, depuis plusieurs années, les taux de diplomation dans le secteur technique demeurent trop bas pour assurer une relève suffisante de techniciens en fonction des besoins qui s'annoncent.

Ce portrait tracé à grands traits propose des défis importants qui influenceront notre rôle de partenaire régional et particulièrement nos programmes et services. Une pression sociale importante s'exercera pour soutenir une intégration réussie des immigrants nouvellement arrivés et pour améliorer notre capacité à diplômer un plus grand nombre de techniciens qualifiés.

<sup>26</sup> SECOR, *Le Québec 2010 : Portrait sans complaisance*, printemps 2010, p. 158.

<sup>27</sup> PERSPECTIVE, François Dupuis, Vice-président et économiste en chef, *Économie du savoir : le tapis est-il en train de nous glisser sous les pieds?*, Mouvement Desjardins, Volume 20, été 2010, p. 3.

<sup>28</sup> BOUDREAU, Yvon, *L'éducation et la formation*, Fédération des chambres de commerce du Québec, dans le cadre des Focus Stratégique 2010, 9 novembre 2010.

## 6. Ressources humaines et financières

Au cours des cinq prochaines années, un renouvellement massif du personnel est prévisible, et ce, dans tous les corps d'emploi. Cette situation se reproduit dans l'ensemble du réseau collégial, de la fonction publique et des grandes entreprises. Déjà, nous constatons une difficulté à recruter du personnel. Il n'est pas rare de devoir tenir deux et même trois concours pour pourvoir un poste. La concurrence pour recruter et garder les candidats de qualité risque de s'accroître au cours des prochaines années. Dans ce sens, l'insertion professionnelle et le développement professionnel sont des enjeux capitaux pour garantir à l'établissement des ressources humaines souhaitant faire carrière au Cégep.

Au cours des deux dernières années, un processus de médiation préventive a permis d'assainir les relations entre la direction du Cégep et le syndicat des employés de soutien. Les parties sont satisfaites des résultats obtenus et un sondage réalisé auprès du personnel de soutien confirme les avancées réalisées dans le cadre de cette médiation. C'est sur ces bases solides que le Cégep peut envisager les prochaines années. L'enrichissement d'une atmosphère de travail et d'une qualité de vie au travail stimulantes assurera, dans un respect mutuel, une plus grande efficacité dans le développement des services offerts aux étudiants.

Les dernières années ont aussi permis au Cégep de profiter des réinvestissements fédéraux. C'est ce qui a permis de maintenir et d'améliorer les infrastructures ainsi que la qualité et la quantité de services offerts aux étudiants. Il est actuellement difficile de prévoir si ce réinvestissement se poursuivra. Au mieux, les ressources financières provenant des gouvernements se stabiliseront. C'est pourquoi il sera important d'envisager de nouvelles avenues pour financer le développement de nos services.

La Fondation du Cégep André-Laurendeau contribue depuis plus de 20 ans au développement de l'institution. Elle le réalise principalement en accordant un soutien financier aux initiatives étudiantes et en mobilisant les partenaires économiques du Cégep pour soutenir l'excellence, la persévérance et l'implication des étudiants. La Fondation manifeste aussi son attachement aux étudiants par le financement d'activités socioculturelles, sportives et communautaires destinées aux étudiants. Cette contribution est inestimable et permet au Cégep d'encourager la mobilité étudiante, notamment en développant des stages internationaux intégrés aux programmes d'études. La Fondation a, au cours des cinq dernières années, distribué plus de 400 000 \$ en bourses. De plus, elle a structuré ses interventions de soutien financier. Elle souhaite maintenant s'impliquer davantage dans la poursuite de ses objectifs et le développement du Cégep.

# ORIENTATIONS ET ENJEUX

## 1. Favoriser la réussite éducative et l'engagement de l'étudiant

Cette orientation s'appuie sur la conviction que l'engagement de l'étudiant dans son projet de formation et sa participation aux activités collégiales sont des facteurs qui influencent sa réussite. Elle s'appuie aussi sur le sens donné au mot réussite. Tout en étant centrée sur l'obtention d'une formation qualifiante permettant la réalisation d'activités professionnelles, la réussite est plus large que la seule réussite scolaire. Elle inclut le développement de l'autonomie et du sens des responsabilités; l'ouverture à la diversité, le respect et le souci des autres et de leurs différences; la sensibilité à l'environnement; la capacité à trouver des solutions, à travailler en équipe, à être rigoureux et intellectuellement honnête.

Elle inclut également le développement d'attitudes permettant à l'étudiant de s'investir dans divers comités ou activités du collège. Ces différents volets qu'ils soient socioculturels, sportifs, politiques ou communautaires permettent à l'étudiant de développer d'autres habiletés, et ce, sans préjudice à sa réussite scolaire.

### a) Bilan 2006-2010 et perspectives

Au cours des dernières années, le personnel a consacré d'importants efforts à faciliter l'insertion des étudiants aux études supérieures par l'élaboration de mesures adaptées à chacun des programmes. Nous devons poursuivre et intensifier ces efforts tout en ayant la préoccupation de réévaluer la pertinence des approches et des structures qui étaient jusqu'à aujourd'hui adéquates et suffisantes. De plus, de nouveaux objets de préoccupation doivent attirer notre attention, en particulier la persévérance aux études et le développement de stratégies pédagogiques favorisant des apprentissages actifs.

Toutefois, ces efforts soutenus doivent être complétés par une analyse de l'organisation et par un réaménagement de cette organisation pour résolument placer l'étudiant et ses apprentissages au cœur des préoccupations institutionnelles, permettant ainsi de mettre en place des moyens pour aider l'étudiant à s'approprier son projet de formation.

L'analyse des performances du plan stratégique 2006-2010 et les nombreux groupes de discussion tenus auprès des étudiants et du personnel à l'hiver 2010 ont permis d'identifier les principales forces sur lesquelles appuyer notre développement :

- un Cégep de proximité à échelle humaine;
- la qualité de la relation entre les enseignants et les étudiants;
- la variété des mesures de soutien et d'intégration aux études;
- le fort sentiment d'appartenance des étudiants à leur programme d'études;
- la mobilisation des étudiants par le biais de différentes stratégies : des activités périscolaires, des stages internationaux ou en alternance travail-études (ATÉ), des compétitions internationales.

Les rencontres du printemps 2010 permettent aussi de relever quelques points à améliorer :

- certaines mesures mises en place par un programme d'études ou par un service n'atteignent pas toujours les personnes initialement visées;
- les étudiants de la formation continue ne reçoivent pas tous les services de soutien à la réussite auxquels ont droit leurs collègues de l'enseignement ordinaire;
- les étudiants ne sont pas toujours sollicités pour évaluer la qualité des services ou des programmes de formation;

- les étudiants qui abandonnent en première session ou qui quittent sans l'obtention de leur diplôme ne sont pas répertoriés et peu de suivi est fait auprès d'eux;
- la masse de données disponibles n'est pas réinvestie dans un partage collectif de connaissances;
- les nombreuses initiatives du personnel en vue de la réussite ne sont pas toujours intégrées et concertées selon un plan directeur.

## b) Orientations de développement

Le concept de l'engagement étudiant permet de renouveler la perspective de travail sur la réussite. En effet, ce concept offre de nouvelles perspectives d'action pour favoriser une plus grande cohésion dans les interventions de l'établissement et du personnel auprès des étudiants.

Aussi retenons-nous la définition de l'engagement étudiant que donne le Dr George D. Kuh à la suite de ses recherches sur les collèges américains plus performants qu'attendus :

---

*« L'engagement étudiant, c'est d'abord le temps et l'énergie consacrés aux études et aux autres activités offertes au collège qui renforcent et enrichissent les apprentissages. L'engagement étudiant signifie aussi les façons dont le collège utilise ses ressources et organise ses programmes d'études, ses activités d'apprentissage, ses services d'aide et de soutien, ses activités scolaires afin d'inciter les étudiants à participer, favorisant ainsi leur satisfaction, leur persévérance et leur diplomation.<sup>29</sup>»*

---

Dans un avis publié en mars 2008, le Conseil supérieur de l'éducation reconnaît que « ... *l'engagement est un gage de succès. Le fait de soutenir et de susciter l'engagement constitue un soutien à la réussite.*<sup>30</sup>»

**Pour les cinq prochaines années**, le Cégep doit s'appuyer sur ses forces acquises au cours des dernières années et s'inspirer du concept d'engagement étudiant afin de soutenir la réussite éducative de l'étudiant. Les enjeux seront principalement de deux ordres : pédagogique et organisationnel.

Sur le plan pédagogique, le Cégep doit avoir des exigences scolaires élevées accompagnées de mesures d'encadrement favorisant l'atteinte par chaque étudiant de ces exigences. Il doit soutenir son corps enseignant par des politiques claires et facilitantes, et le personnel dans la réalisation de sa mission éducative. Toutes les stratégies d'enseignement permettant un apprentissage actif des étudiants sont mises en valeur et favorisées par la création de lieux et d'actions visant des objectifs clairs de réussite éducative. De plus, pour favoriser la réussite de l'étudiant, il est important que l'établissement le soutienne et l'accompagne dans ses choix. Plus un étudiant s'approprie son projet de formation, plus il est susceptible de s'y engager avec conviction.

Dans ce contexte, le Cégep comprend que l'établissement de choix clairs et solides pour l'étudiant s'inscrit dans un processus continu qui débute bien avant son arrivée au cégep, et qui se poursuit au-delà de l'obtention de son diplôme. L'enjeu est de suivre l'étudiant et d'être présent au moment crucial de la prise de décision.

<sup>29</sup> KUH G., J. Kinzie, J. Buckley, B. Bridges, J. Hayek, et autres, *What Matters to Student Success: A Review of the Literature*, NPEC, 2006.

<sup>30</sup> Conseil supérieur de l'éducation, *Avis, Au collégial, l'engagement étudiant dans son projet de formation : une responsabilité partagée avec les acteurs de son collège*, Gouvernement du Québec, mars 2008.

Par ailleurs, chacun des étudiants, qu'il soit à l'enseignement ordinaire ou à la formation continue, doit pouvoir compter sur des services de soutien à la réussite. Ces services sont adaptés aux besoins particuliers de chacun des groupes. Dans cette perspective, la Direction du Service à la vie étudiante et à la communauté est un partenaire de la réussite et de plus en plus ses services sont élaborés en collaboration avec la Direction des études et la Direction de la formation continue et du développement international.

Sur le plan organisationnel, le Cégep doit réussir, de façon structurée, à mieux centrer ses prises de décision, ses préoccupations et ses services en fonction de l'étudiant. Il doit surtout prioriser des interventions préventives. Pour ce faire, il importe de trouver la capacité d'imaginer nos services autrement et de se donner les moyens :

- de mieux connaître chaque étudiant;
- de faciliter l'échange d'information entre les services, avec les enseignants et entre les enseignants;
- d'introduire une plus grande collaboration entre ceux-ci;

- de s'assurer de mettre en place tous les lieux de concertation nécessaires et suffisants aux communications organisationnelles efficaces;
- de revoir ses politiques et règlements afin de favoriser l'établissement de principes et de pratiques cohérents entre eux et congruents avec ses visées;
- de répondre aux besoins grandissants, sur le plan des structures d'aide et des mesures de soutien à la réussite étudiante, d'une population étudiante de plus en plus diversifiée (besoins d'ordre mathématiques différents selon les programmes, population émergente, étudiant du 4<sup>e</sup> tour, étudiant allophone, etc.).

De plus, il est nécessaire de déployer des stratégies permettant d'encourager, de reconnaître, d'apprécier et de valoriser les réalisations, et ce, tant pour ses étudiants que pour son personnel. Ces stratégies auront pour effet, à terme, de favoriser les transferts d'expérience d'un étudiant à l'autre, d'un enseignant à l'autre, d'un programme à l'autre et d'un service à l'autre.

<b>1 Favoriser la réussite éducative et l'engagement de l'étudiant</b>				
1.1. Développer un environnement favorisant l'apprentissage et la réussite scolaire	1.2. Mieux connaître et suivre l'étudiant	1.3. Développer des stratégies et mettre en œuvre des pratiques suscitant l'engagement de l'étudiant	1.4. Orienter, accompagner et responsabiliser l'étudiant dans ses choix	1.5. Renforcer l'organisation du travail pour mieux soutenir les réussites de l'étudiant

## 2. Consolider notre vocation d'institution innovante

Cette orientation s'ancre dans l'expérience du Cégep André-Laurendeau. Elle s'appuie sur la conviction que l'innovation et la recherche sont des facteurs déterminants du développement institutionnel. Notre sens de l'innovation se manifeste par une formation centrée sur l'étudiant, offrant des programmes de grande qualité suivant des parcours souples et ouverts à l'internationalisation. Il sera ainsi possible d'encourager l'étudiant à se dépasser par le développement de compétences recherchées et hautement requises par l'évolution du marché du travail, ce qui lui donnera le pouvoir d'évoluer en tant que citoyen engagé et responsable. De plus, notre sens de l'innovation s'exprimera par une offre de programmes pertinente et adaptée aux besoins de nos partenaires locaux, régionaux, nationaux et à ceux des entreprises.

### a) Bilan 2006-2010 et perspectives

Au cours des dernières années des énergies significatives ont été consacrées au renforcement de nos programmes d'études (DEC et AEC) pour s'assurer qu'ils répondent plus adéquatement aux besoins de la société et à ceux des étudiants qui s'y inscrivent. Ce travail a permis de consolider des pôles d'excellence et de renforcer la présence de deux centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT). La majorité de nos programmes techniques s'offre maintenant en ATÉ, ce qui contribue à consolider nos liens avec le milieu du travail. La mise en place d'une expertise en RAC permet de mieux répondre aux besoins de formation d'un nombre grandissant d'adultes en emploi qui souhaitent obtenir une qualification reconnue. Enfin, plusieurs projets se sont développés au niveau international, particulièrement par l'accroissement de la mobilité étudiante, par l'accueil d'étudiants étrangers, par le transfert d'expertise de nos ressources professionnelles ou par la participation à des projets de coopération internationale.

Parce que la conjoncture évoluera au cours des prochaines années, il importe d'être proactif, de diriger cette évolution et de demeurer à l'affût des améliorations possibles et nécessaires. Nous pensons principalement à la nécessité d'augmenter la diplomation, aux besoins accrus de formation pour l'insertion professionnelle des immigrants dans la région de Montréal, à la concurrence des collèges en périphérie et sur l'île de Montréal, aux besoins spécifiques des entreprises et à l'élargissement de la mission des collèges.

### b) Orientations de développement

**Pour les cinq prochaines années**, cette conjoncture invitera l'établissement à redoubler d'initiatives pour maintenir son niveau d'excellence et la qualité de ses services. Ainsi, les enjeux touchent particulièrement trois secteurs : les programmes de formation, l'internationalisation et la recherche.

Sur le plan des programmes de formation, la création d'un organisme comme *Éducation Montréal* favorise l'aménagement de l'offre de formation professionnelle et technique de l'île de Montréal. Le développement d'échanges nationaux ou internationaux crée de nouvelles opportunités et plaide en faveur de l'assouplissement des structures et des parcours de formation.

Centrer la formation sur l'étudiant c'est lui permettre, à terme, d'obtenir une reconnaissance de ses compétences malgré le chemin parfois sinueux qu'il a suivi pour y parvenir. C'est aussi reconnaître que les caractéristiques et les valeurs des étudiants évoluent et qu'il est primordial d'en tenir compte pour atteindre nos objectifs de formation. L'intégration de préoccupations citoyennes comme le développement de comportements écoresponsables et les enjeux internationaux assure quant à elle le maintien d'une formation adaptée aux réalités d'aujourd'hui, et ouverte sur le monde.

Notre responsabilité comme établissement de formation est de s'assurer que chaque étudiant développe les habiletés et les compétences requises pour comprendre et s'adapter aux développements des technologies de l'information et de la communication (TIC), en renforçant leurs compétences informationnelles. Par ailleurs, ce développement des TIC offre de nouvelles possibilités et crée de nouvelles attentes. Nos pratiques d'enseignement et d'encadrement doivent intégrer ces nouvelles possibilités, par exemple en utilisant les réseaux sociaux comme moyen de communication. Ces technologies font parties du quotidien des étudiants et elles se développent souvent au-delà de notre capacité à les assimiler, il faut demeurer vigilant et profiter des avantages qu'elles nous procurent.

Le développement de la RAC répond aux besoins d'individus qui souhaitent améliorer leur situation personnelle par la reconnaissance de compétences précédemment acquises par une expérience pertinente ou dans un autre système scolaire. Pour se concrétiser cette reconnaissance est accompagnée d'un programme de formation plus formel. Ainsi, la RAC favorise la souplesse de la formation et permet une plus grande accessibilité à la diplomation.

Sur le plan de l'internationalisation, la structuration de nos interventions en mobilité, en coopération et en transfert d'expertise doit permettre de mieux cibler nos ressources et nos partenariats ainsi que d'établir des priorités de développement. L'internationalisation de nos actions c'est d'abord un moyen de répondre aux intérêts des jeunes qui vivent dans une société mondialisée. C'est aussi un projet par lequel l'institution peut se développer, rayonner et se démarquer. L'internationalisation de nos actions tient compte du profil de notre clientèle étudiante qui présente une forte composante multiculturelle.

Elle permet aussi d'offrir aux étudiants l'opportunité de se sensibiliser et de vivre des expériences qui les outilleront pour leur vie future. Enfin, elle contribue au développement de l'étudiant en lui offrant une corde de plus à son arc de citoyen actif et responsable.

Sur le plan de la recherche, un nombre important d'enseignants, par leur profil de compétences, sont susceptibles de s'intéresser à la recherche. Qu'elle soit de nature pédagogique, technologique ou fondamentale, la recherche, par définition, nous incite à explorer des territoires nouveaux ou inconnus. Elle nous pousse à nous dépasser et à réinvestir nos résultats dans l'enseignement. Il est indéniable que les retombées de la recherche ont un impact sur la motivation des enseignants, sur l'évolution des contenus de cours, sur l'approche par rapport à l'enseignement et sur la collaboration entre les enseignants et le milieu externe de l'établissement. Autant de facteurs qui, par ricochet, ont un impact sur la qualité de l'offre de formation. Elle peut créer des contextes d'apprentissage particulièrement stimulant pour les étudiants.

La présence, au Cégep, de deux CCTT offre la possibilité de partenariats permettant d'associer les compétences fondamentales et technologiques aux besoins industriels. De plus, le contexte actuel de la présentation d'une nouvelle politique provinciale sur l'innovation et le réinvestissement fédéral au Conseil national de la recherche en sciences et en génie (CRSNG) laisse présager un potentiel économique permettant de mieux soutenir la recherche au niveau collégial. Enfin, notre récente accréditation au CRSNG nous offre certaines possibilités de financement auparavant réservées aux universités. Elle nous rend aussi admissible à des collaborations avec les universités et les entreprises dans des projets conjoints.

<b>2</b>	<b>Consolider notre vocation d'institution innovante</b>		
2.1. Consolider les programmes existants et développer des programmes innovateurs et pertinents	2.2. Accroître le développement de l'internationalisation de nos actions	2.3. Renforcer notre positionnement en recherche	

### 3. Développer l'organisation afin de soutenir la réussite, l'engagement et l'innovation

Cette orientation s'appuie sur la conviction que l'engagement et la réussite académique de l'étudiant ainsi que l'innovation reposent sur un personnel fier, impliqué et mobilisé autour d'objectifs réalistes et porteurs de sens. Elle s'appuie aussi sur l'importance d'offrir un milieu de vie attrayant et stimulant, autant pour l'étudiant que pour le personnel ainsi que sur la capacité de l'organisation à dégager des marges de manœuvre financières autonomes lui permettant d'atteindre ses objectifs.

#### a) Bilan 2006-2010 et perspectives

Depuis quelques années, les interactions entre la direction et les instances se font dans un climat de travail nettement plus serein qu'en 2006; grâce aux efforts consentis de part et d'autre, la communication et la confiance sont plus solides. De plus, plusieurs mesures ont été prises, améliorant ainsi l'ensemble des opérations en dotation de personnel, tel que la mise à jour des descriptions de tâches, la mise en œuvre d'activités d'accueil du personnel enseignant, la révision des politiques de perfectionnement et l'élaboration de politiques d'appréciation du personnel. Régulièrement, le personnel est rencontré collectivement ou par service pour faire état de l'avancement des travaux en lien avec les dossiers stratégiques ou institutionnels. Cependant, à elles seules, ces mesures ne permettent pas de créer la cohésion institutionnelle.

Des efforts importants ont été déployés pour développer le financement autonome, les partenariats dans la communauté et changer l'apparence de nos locaux et de notre bâtiment. Une récente vox populi réalisée auprès des étudiants nous fait comprendre que d'autres améliorations sont nécessaires pour développer un milieu de vie auquel les étudiants s'identifient.

#### b) Orientations de développement

Pour les cinq prochaines années, le Cégep doit consolider les liens avec son personnel et se donner les moyens de ses ambitions. Les enjeux se posent à quatre niveaux : le développement professionnel, l'engagement du personnel, le financement autonome et le milieu de vie.

Sur le plan du développement professionnel, le renouvellement massif du personnel se réalise dans un contexte semblable pour tous les établissements du réseau collégial, les organismes publics et parapublics et les grandes entreprises. Ceci place le Cégep, en tant qu'employeur, dans une situation de concurrence pour le recrutement et pour la rétention d'une main-d'œuvre de qualité. Dans ce contexte, il importe de bien planifier les besoins, d'innover dans les méthodes de recrutement, d'assurer au nouveau personnel une insertion professionnelle réussie et qui s'inscrit elle aussi dans un développement continu nécessaire à la pratique réflexive et à l'adaptation conséquente, et de valoriser son développement professionnel.

Sur le plan de l'engagement du personnel, celui-ci est la conséquence d'une stratégie et d'attitudes cohérentes, et ce, à tous les niveaux de l'organisation. Cette stratégie s'appuie sur l'encouragement des initiatives, la reconnaissance des projets novateurs, l'appréciation des individus, la communication entre les personnes, la transparence dans la prise de décisions et la valorisation des réalisations du personnel. De plus, la force d'une organisation repose sur l'établissement de relations de travail honnêtes, franches et harmonieuses.

Dans ce contexte propre au Cégep André-Laurendeau, il est important de projeter une forte identité institutionnelle. C'est pourquoi la mise en valeur, tant à l'interne qu'à l'externe, des initiatives de notre personnel, de nos innovations et de nos partenariats, est très importante.

Sur le plan du milieu de vie, le Cégep doit proposer un milieu de vie stimulant et enrichissant pour l'étudiant. Ainsi, l'étudiant doit se reconnaître dans l'établissement qu'il fréquente, en être fier et se reconnaître dans ses valeurs. Le climat général du Cégep, et particulièrement celui des programmes et des services, doit permettre à chaque étudiant de se sentir accepté et soutenu. Il doit aussi contribuer à son sentiment de réussite et de développement personnel. De plus, chaque étudiant se retrouve dans des groupes d'appartenance où la collaboration, la saine compétition et l'implication scolaire et extrascolaire sont soutenues et encouragées. Enfin, le Cégep considère qu'il a la responsabilité d'encourager les saines habitudes de vie, l'adoption de comportements écoresponsables et le développement d'attitudes de tolérance et de recherche de solutions pacifiques envers les points de vue et les cultures différentes.

Le milieu de vie doit aussi se revêtir d'espaces identifiables aux valeurs du collègue. Il doit permettre la responsabilisation de tous les intervenants éducatifs. Il doit promouvoir l'accessibilité aux services selon le regard de l'étudiant. Il doit permettre de valoriser l'effort et le dépassement scolaire. Tout ceci, notamment par la rénovation ou par la création d'espaces propices aux rencontres, aux expositions et aux regroupements, qui reflètent l'identité de notre institution et la qualité des œuvres étudiantes, par l'identification claire des services offerts aux étudiants et à son personnel.

Sur le plan du financement autonome, près de 80 % du budget du Cégep est directement relié à des subventions gouvernementales. Le financement autonome n'est pas règlementé et il permet de dégager une mince marge de manœuvre pour faciliter l'atteinte des objectifs de développement. Pour ce faire, il importe de revoir les ententes avec nos partenaires et de mettre en valeur nos infrastructures dans la perspective d'en développer leur potentiel économique. L'efficacité de nos services et de nos processus de gestion peut aussi être améliorée. Par ailleurs, la Fondation est un partenaire privilégié pouvant s'associer rapidement à des projets majeurs du Cégep. Pensons, par exemple, au développement d'infrastructures sur le terrain adjacent dans une perspective éducative et communautaire. Le Cégep peut, par ailleurs, soutenir le développement de la Fondation en lui permettant de se doter des moyens financiers pour assurer la pérennité de sa mission, entre autres en lui permettant de regrouper les diplômés dans une association caritative.

<b>3 Développer l'organisation afin de soutenir la réussite, l'engagement et l'innovation</b>			
3.1. Contribuer à l'insertion, au développement professionnel et à l'engagement du personnel	3.2. Renforcer le sentiment d'appartenance, le rayonnement dans la communauté et notre renommée	3.3. Accroître et diversifier les sources de financement autonome tout en respectant les activités pédagogiques et étudiantes	3.4. Développer un milieu attrayant, stimulant et écoresponsable

# ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2010-2015

1 Favoriser la réussite éducative et l'engagement de l'étudiant				
Objectif stratégique 1.1	Objectif stratégique 1.2	Objectif stratégique 1.3	Objectif stratégique 1.4	Objectif stratégique 1.5
<i>Développer un environnement valorisant l'apprentissage et la réussite scolaire</i>	<i>Mieux connaître et suivre l'étudiant</i>	<i>Développer des stratégies et mettre en œuvre des pratiques suscitant l'engagement de l'étudiant</i>	<i>Orienter, accompagner et responsabiliser l'étudiant dans ses choix</i>	<i>Renforcer l'organisation du travail pour mieux soutenir les réussites de l'étudiant</i>
<b>Cible</b>	<b>Cible</b>	<b>Cible</b>	<b>Cible</b>	<b>Cible</b>
Avoir développé des pratiques structurantes qui permettent à chaque programme d'implanter au moins deux mesures stimulant la participation de l'étudiant	Avoir mis en œuvre les mécanismes permettant de coordonner et d'assurer les interventions pertinentes auprès de chaque étudiant	Avoir développé trois nouvelles activités périscolaires ou parascolaires en lien avec les programmes d'études	Avoir mis en œuvre une stratégie institutionnelle pour consolider le choix vocationnel de l'étudiant d'admission à la diplomation	Avoir mis en place des moyens pour établir le taux de satisfaction de l'étudiant sur les services et les activités
2 Consolider notre vocation d'institution innovante				
Objectif stratégique 2.1	Objectif stratégique 2.2	Objectif stratégique 2.3		
<i>Consolider les programmes existants et développer des programmes innovateurs et pertinents</i>	<i>Accroître le développement de l'internationalisation de nos actions</i>	<i>Renforcer notre positionnement en recherche</i>		
<b>Cible</b>	<b>Cible</b>	<b>Cible</b>		
Avoir implanté au moins un nouveau programme ou profil  Avoir renforcé et développé nos programmes en lien avec les attentes universitaires et celles du marché du travail	Avoir mesuré l'impact pédagogique de nos actions à l'international  Avoir structuré l'internationalisation de nos actions afin d'en assurer la pérennité	S'être doté d'une structure de recherche et avoir généré le financement nécessaire à sa pérennité		
3 Développer l'organisation afin de soutenir la réussite, l'engagement et l'innovation				
Objectif stratégique 3.1	Objectif stratégique 3.2	Objectif stratégique 3.3	Objectif stratégique 3.4	
<i>Contribuer à l'insertion, au développement professionnel et à l'engagement du personnel</i>	<i>Renforcer le sentiment d'appartenance, le rayonnement dans la communauté et notre renommée</i>	<i>Accroître et diversifier les sources de financement autonome tout en respectant les activités pédagogiques et étudiantes</i>	<i>Développer un milieu attrayant, stimulant et écoresponsable</i>	
<b>Cible</b>	<b>Cible</b>	<b>Cible</b>	<b>Cible</b>	
Avoir adhéré à une norme (par exemple: ISO9000, démarche Kaizen santé, etc.) pour être reconnu comme employeur de choix (choix à faire)  Avoir atteint les critères en fonction de la norme choisie	Avoir augmenté notre notoriété comme institution performante sur le plan du soutien à la réussite et de l'implication communautaire	Avoir augmenté les revenus autonomes de 20 % par rapport à 2009-2010 ou avoir atteint avec les revenus autonomes comptant pour 20 % des revenus totaux  Avoir mis en œuvre, sur le terrain adjacent au Collège, un projet d'infrastructures majeures à caractère éducatif et communautaire	Avoir mis en œuvre un plan d'aménagement des lieux et des espaces dans une perspective de valorisation des réalisations étudiantes	

# RÉSUMÉ

Planification stratégique 2010-2015 RÉSUMÉ	
<b>Mission</b>	<p>Le coeur de la mission du Cégep André-Laurendeau est de :</p> <p><b>Contribuer à la formation d'une personne qualifiée, responsable et engagée tout en participant activement à la vie de la communauté</b></p>
<b>Vision</b>	<p><b>Être reconnu pour notre engagement envers l'étudiant, pour l'excellence et la rigueur de nos formations et pour la richesse et l'ouverture de notre milieu</b></p>
<b>Valeurs</b>	<p><b>Passion, engagement et fierté</b> : une attitude de collaboration de l'ensemble des membres de l'organisation pour l'accomplissement de la mission et des orientations par des efforts soutenus, le partage des compétences et la responsabilisation dans les actions et décisions.</p> <p><b>Détermination, persévérance et respect</b> : une attitude guidée par une ténacité et une volonté démontrées par des actions constantes, des relations orientées par l'écoute et la tolérance aux différences ainsi que la valorisation d'échanges courtois témoignant ainsi de l'importance et de la valeur de toutes les personnes.</p> <p><b>Esprit d'équipe</b> : une convergence des efforts individuels et collectifs assurée par la collaboration, la coresponsabilité et l'entraide entre les différentes équipes au sein du Cégep, ayant comme impact d'améliorer la qualité de vie de toute la communauté.</p> <p><b>Innovation et ouverture</b> : une attitude ouverte sur le monde, entrepreneuriale, créative et inspirée face aux défis, et une collaboration avec nos partenaires donnant accès aux besoins du marché et provoquant l'adaptation à l'évolution des besoins de la clientèle.</p> <p><b>Plaisir au travail</b> : un bien-être, une qualité de vie et des relations harmonieuses au cœur des préoccupations.</p>
<b>Projet éducatif</b>	<p>Le Cégep André-Laurendeau offre à ses étudiants un enseignement guidé par un projet éducatif global qui permet aux jeunes et aux adultes de développer une conscience, des qualités et des habiletés individuelles qui faciliteront leur évolution dans la société.</p> <p>Le projet éducatif s'appuie sur la conviction que l'étudiant est le premier maître d'œuvre de sa réussite. Quatre axes en constituent les points de repère pour l'intervention de chaque éducateur afin de créer un espace relationnel favorisant le développement de l'étudiant pour contribuer à ce qu'il devienne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une personne autonome et équilibrée ayant le sens des responsabilités;</li> <li>• une personne ouverte à la diversité, à une solidarité éclairée et capable d'un engagement;</li> <li>• une personne respectueuse, épanouie, sensible à l'environnement et ayant le souci des autres et de leurs différences;</li> <li>• une personne rigoureuse, intellectuellement honnête, créative et capable de trouver des solutions dans un contexte de travail en équipe.</li> </ul>

Adopté au conseil d'administration du 22 juin 2011

## Planification stratégique 2010-2015

### RÉSUMÉ (suite)

Orientations	<b>Orientation 1 :</b> <b>Favoriser la réussite éducative et l'engagement de l'étudiant</b>	<b>Orientation 2 :</b> <b>Consolider notre vocation d'institution innovante</b>	<b>Orientation 3:</b> <b>Développer l'organisation afin de soutenir la réussite, l'engagement et l'innovation</b>
<b>Objectifs stratégiques</b>	1.1 Développer un environnement valorisant l'apprentissage et la réussite scolaire	2.1 Consolider les programmes existants et développer des programmes innovateurs et pertinents	3.1 Contribuer à l'insertion, au développement professionnel et à l'engagement du personnel
	1.2 Mieux connaître et suivre l'étudiant	2.2 Accroître le développement de l'internationalisation de nos actions	3.2 Renforcer le sentiment d'appartenance, le rayonnement dans la communauté et notre renommée
	1.3 Développer des stratégies et mettre en œuvre des pratiques suscitant l'engagement de l'étudiant	2.3 Renforcer notre positionnement en recherche	3.3 Accroître et diversifier les sources de financement autonome tout en respectant les activités pédagogiques et étudiantes
	1.4 Orienter, accompagner et responsabiliser l'étudiant dans ses choix		3.4 Développer un milieu attrayant, stimulant et écoresponsable
	1.5 Renforcer l'organisation du travail pour mieux soutenir les réussites de l'étudiant		
<b>Convictions</b>	Notre conviction est que l'engagement de l'étudiant dans son projet de formation et sa participation aux activités collégiales sont des facteurs qui influencent sa réussite. Elle s'appuie aussi sur le sens donné au mot réussite. Tout en étant centrée sur l'obtention d'une formation qualifiante permettant la réalisation d'activités professionnelles, la notion de réussite est plus large que la seule réussite scolaire. Elle inclut le développement de l'autonomie et du sens des responsabilités; l'ouverture à la diversité, à une solidarité éclairée et à un engagement; le respect et le souci des autres et de leurs différences; la sensibilité à l'environnement; la capacité de trouver des solutions, de travailler en équipe, d'être rigoureux et intellectuellement honnête .	Notre conviction est que l'innovation et la recherche sont des facteurs déterminants du développement institutionnel. Notre sens de l'innovation se manifeste par une formation centrée sur l'étudiant, offrant des programmes de grande qualité suivant des parcours souples et ouverts à l'internationalisation. Il sera ainsi possible d'encourager l'étudiant à se dépasser par le développement de compétences recherchées et hautement requises par l'évolution du marché du travail, ce qui lui donnera le pouvoir d'évoluer en tant que citoyen engagé et responsable. De plus, notre sens de l'innovation s'exprimera par une offre de programmes pertinente et adaptée aux besoins de nos partenaires locaux, régionaux, nationaux et internationaux.	Notre conviction est que la réussite, l'engagement et l'innovation reposent sur un personnel fier, engagé et mobilisé autour d'objectifs réalistes et porteurs de sens. Elle s'appuie aussi sur l'importance d'offrir un milieu de vie attrayant et stimulant, autant pour l'étudiant que pour le personnel, ainsi que sur la capacité de l'organisation de dégager des marges de manœuvre financières autonomes pour lui permettre d'atteindre ses objectifs.
	<b>Enjeux</b>	Pour les cinq prochaines années, c'est d'abord en s'appuyant sur ses forces reconnues que le Cégep veut répondre aux enjeux actuels en adoptant une position claire quant à l'engagement comme facteur essentiel de la réussite de l'étudiant. Ces enjeux sont principalement de deux ordres : pédagogique et organisationnel.	Pour les cinq prochaines années, la conjoncture socioéconomique amènera l'établissement à doubler d'initiatives pour maintenir son seuil d'excellence et la qualité de ses services. Ainsi, les enjeux touchent particulièrement trois secteurs : les programmes de formation, l'internationalisation et la recherche.



Cégep **André-Laurendeau**

[www.claurendeau.qc.ca](http://www.claurendeau.qc.ca)



Cégep André-Laurendeau



claurendeau

1111, rue Lapierre LaSalle (Québec) H8N 2J4